

WETTEN DOOR NIET WETTEN

EEN NIEUW PERSPECTIEF OP LEIDERSCHAP

**Godelieve Spaas
Els van Noorduy**

WETEN DOOR NIET WETEN



WETEN
DOOR NIET
WETEN

EEN NIEUW PERSPECTIEF OP LEIDERSCHAP

Colofon

Godelieve Spaas en Els van Noorduyt

Uitgever: Godelieve Spaas Consultancy B.V.
Vormgeving: VILLA Y, Andre Klijsen, Den Haag
Druk: Artoos, Rijswijk

Eerste druk, oktober 2008

ISBN 978 90 79821 01 3
NUR 655

Beeld en tekst zijn van de leiders en kunstenaars vermeld bij de artikelen en alle rechten zijn aan hen voorbehouden.

De overige teksten zijn van Godelieve Spaas en mogen (alleen met bronvermelding) vrij en op alle mogelijke manieren gekopieerd en vermenigvuldigd worden opdat zij inspireren, co-creëren en bijdragen aan experimenten in lijn met de bedoeling van dit boek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
KAREL NOORDZIJ	
Het begin van Veldwerk, een onderzoek naar nieuw leiderschap	8
ELS VAN NOORDUYN EN GODELIEVE SPAAS	
Een wankel wereld	10
GODELIEVE SPAAS	
Veldwerk, nieuwe verhalen in woord en beeld	12
Ger de Jooide en Gerard Tijmes	14
NIEUW LEIDERSCHAP is wandelen over de horizon en handelen in het nu	18
Amerentske Koopman en Tineke van den Klinkenberg	20
NIEUW LEIDERSCHAP heeft twee zijden	26
Jack van Mildert en Ruud Viergever	28
NIEUW LEIDERSCHAP is de ondraaglijke traagheid verwelkomen	34
Dagmar Baumann en Ben Jansen	36
NIEUW LEIDERSCHAP is zuiver jezelf zijn	40
Pascale Lefebvre en Ruud Smit	42
NIEUW LEIDERSCHAP is oog hebben voor de samenhang der dingen	52
Drieluik	54
ELS VAN NOORDUYN	
NIEUW LEIDERSCHAP is betekenis aan geld geven	58
Martin Waalboer	60
NIEUW LEIDERSCHAP is weten dat je deel van het systeem bent	62
Deelnemers Veldwerk	64



VOORWOORD

Wat zou je van het Carnaval in Oeteldonk (Den Bosch) kunnen leren? Niet zozeer dat er dan meer dan 200.000 mensen in de straten van deze stad lopen en dat voor de Politie desondanks dat weekend één van de rustigste in het jaar is. Nee, veeleer zou je je kunnen afvragen hoe het toch komt dat er door zoveel vrijwilligers (die voor hun te maken kosten lang gespaard hebben) met hart en ziel gewerkt wordt, dat alles op tijd klaar is, dat er zoveel creativiteit en humor naar voren komt? Vergelijk dat nu eens met onze ‘gewone’ maatschappij, waar de medewerkers wél een salaris krijgen, maar toch zo vaak ontevreden zijn. Kennelijk doen ze op het Carnaval iets dat we in de gewone maatschappij wat vergeten zijn. Bijvoorbeeld het erkennen en belonen van vakmanschap, van prestaties, maar zelfs al van de loutere inzet van mensen. Bijvoorbeeld het geven van vrijheid aan mensen om, binnen vaste kaders, op eigen wijze hun creativiteit en vindingrijkheid vorm te geven. Bijvoorbeeld het consistent toepassen van spelregels. Dit soort zaken herkennen we natuurlijk wel, maar we vergeten ze als leiders te vaak. En dat terwijl we dat soort leiderschap in toenemende mate nodig hebben in onze maatschappij. Daarin wordt de concurrentie namelijk niet meer alleen uitgevochten op het gebied van ‘de strategie’, maar juist steeds meer op de uitvoering, en op het aantrekken en behouden van menselijk talent. Het gaat dus om het creëren van een ‘goede cultuur’. Een cultuur van ‘er toe doen’, gestimuleerd en uitgedaagd worden’, ‘erkend worden’, van veiligheid en vertrouwen. En dat in organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen daarom niet zien als een voorbijgaande ‘hype’, maar als een integraal onderdeel van hun waardesysteem.

Om leiding te geven aan deze ontwikkelingen, het wantrouwen te keren, maatschappelijk verantwoord te ondernemen is nieuwe leiderschap nodig. Dit initiatief van Els van Noorduyn en Godelieve Spaas levert een bijdrage aan de bewustwording van wat dat nieuwe leiderschap zou kunnen zijn. Kunstenaars en leiders gingen samen op zoek naar beelden voor de toekomst. Bedoeld om te meer bewustwording en nieuwe beelden te genereren. In dit boek vind u hun verhalen voorzien van een aantal open en zeer bruikbare handvatten voor leiders die bereid zijn om hun niet-weten serieus te nemen in hun vak.

KAREL NOORDZIJ

*Karel Noordzij was tot 2006 voorzitter van
de hoofddirectie van pensioenfonds PGGM*

Het begin van Veldwerk een onderzoek naar nieuw leiderschap

Vlak voor de zomer van 2007 ontmoetten vijf kunstenaars, vijf leiders, een fotograaf en Els en Godelieve elkaar voor het eerst allemaal tegelijk. Ongeveer een jaar daarvoor was aan de keukentafel het idee voor een onderzoek naar nieuw leiderschap ontstaan.

ELS: “U kent dat vast wel, die gesprekken aan z’n lange houten tafel. Het was niet alleen bijpraten tussen Godelieve en mij, maar wij verkenden zo links en rechts wat thema’s, die ons op dat moment boeiden. Sommige van die thema’s waren meer dan verkennen, deze verdiepten zich. Tot er een natuurlijk adempauze ontstond. Godelieve vulde die in met; “ik ben op zoek naar taal en beelden voor de toekomst van organisaties”, waarop ik direct antwoordde; “en ik wil wat met leiderschap voor de toekomst.”

GODELIEVE: “En daar zaten we dan. Het verlangen lag op tafel, het was uitgesproken en daarmee in de wereld. We wilden op zoek naar beelden en verhalen over leiderschap voor de toekomst. Els en ik zeiden het allebei nog eens hardop. En nog eens, en nog eens en...

We proefden de woorden, ze tintelden. Ze voelden omdeugend zoals Els dat altijd zegt. We konden er niet meer omheen, toen we dat voelden buitelden de ideeën over elkaar heen. Kunstenaars, leiders, anders dan anders, nieuw leiderschap, wat heeft de samenleving nodig, wat hebben bedrijven nodig, wat zien wij?

Boordevol energie verlieten we de keukentafel, met allebei het besef dat zelfs al zouden we het willen, van dit project kwamen we niet meer af.”

ELS: “Heerlijk als ideeën ingevuld gaan worden. Geeft een beetje het gevoel van een geboorte. Je weet van te voren niet wat het wordt maar je gaat wel van alles regelen. Nieuwe mensen kom je tegen op het ingeslagen pad. Zij vullen aan en brengen weer spannende ideeën mee. De energie barstte pas echt los toen wij de kunstenaars tegenkwamen die mee zouden doen. De rijkheid binnen die ontmoetingen gaf direct betekenis aan de vorm van dit project. Langzamerhand kwamen de leiders erbij. De rust van het langzaam aan toevoegen, geeft al een helder beeld hoe organisaties in de hec tiek van de dagelijksheid vergeten zijn dat rust zo nodig is om de “geboorte” te laten plaats vinden. “

GODELIEVE: “Het bijzondere was dat al die mensen, kunstenaars en leiders bijna als vanzelf op ons pad kwamen. Doordat we het verhaal aan de mensen om ons heen vertelden of omdat iemand het weer van iemand hoorde, waren er opeens tien mensen. Vijf kunstenaars en vijf leiders. En niet veel later volgde een fotograaf die op eigen wijze het proces wilde vastleggen.

Zo belandden we weer terug aan de lange houten tafel. Ditmaal met leiders en kunstenaars. Samen verkennen we het project. We willen eigenlijk in de toekomst kijken, hoe zou leiderschap er daar uit kunnen zien. Nieuwe verhalen vinden, nieuwe woorden, nieuwe taal, om zo de toekomst dichterbij te halen. We hebben het over wat leiderschap nu is. Zullen we in staat zijn om die beelden tijdelijk los te laten? Om radicaal anders te kijken? Of kunnen we niet verder dan de horizon, en dus alleen de eerste kleine fundamentele veranderingen vastpakken? De enige manier om daar achter te komen is op pad te gaan. De duo’s



Els van Noorduyn is oud-topsporter en nu organisatieadviseur. Zij werkt vanuit: in de activiteit zelf zit de verandering en is medeoprichter van KriDaTie.



Godelieve Spaas is organisatieadviseur en werkt al 15 jaar onder de naam creating change: choreografie van organisatie ontwikkeling.

Samen namen zij het initiatief voor dit onderzoek naar nieuw leiderschap: Veldwerk

stellen zichzelf samen. De eerste ontmoetingen worden gepland. Een maand later zien we elkaar in een bloemisterij in Leersum. Weer aan een lange houten tafel. Ditmaal verkeren we vooral in niet weten, in nog een keer verkennen, hetzelfde rondje lopen, of toch net anders? Er is twijfel, chaos, vaagheid of juist weer te veel concreetheid, te dicht bij het nu? Veel nadenken en af en toe een flard van inzicht of gevoel. En toch, aan het einde van de middag is er een opening, de zon breekt weer een beetje door. Iedereen vertrekt met hernieuwde energie voor de volgende etappe.”

ELS: “Die etappe bestaat uit het bezoeken van de koppels, als zij met elkaar in gesprek zijn over het thema leiderschap. Wat ons opvalt is de grote hoeveelheid energie tijdens de gesprekken. Het spat er letterlijk vanaf. De kunstenaars komen met ideeën en uitprobeerders. Sommige kunstenaars gaan op bezoek bij de bedrijven om een gevoel te krijgen bij de verhalen van de leiders. Anderen gaan direct aan de slag binnen die bedrijven om ideeën vorm te geven. De flarden worden helderder en toch weer niet. In onze gezamenlijke gesprekken met iedereen aan tafel, zie je momenten van twijfel. Iedereen denkt met iedereen mee. Geschiedenis, eigen ervaringen en gevoelens worden uitgesproken en gedeeld. Je hoort de toon van de gesprekken veranderen, van hoe moeten wij nu weten wat leiderschap is tot letterlijk vormgeven van het thema. Het gaat niet meer over radicaal anders denken of zijn wij wel in staat om verder te kijken dan de horizon.”

GODELIEVE: “Dan is er de bijeenkomst waar we voor het eerst één van de beelden van een kunstenaar

zien. Dit keer zitten we niet aan een tafel maar verspreid door een atelier. Ik voel me opgetogen bij het zien van die eerste glimp van wat het worden kan. De rijkdom ervan, de verhalen die er bij horen, maar vooral ook de dialoog en de verhalen die er door ontstaan. Blijkbaar kunnen we springen, misschien zelfs vliegen. Door de verhalen, de beelden en de tijd heen ontstaat een nieuwe werkelijkheid.

Niet veel later volgen meer beelden. Sommige zie ik op de mail, andere in een atelier en weer andere zag ik voor het eerst, bij het opbouwen van de tentoonstelling. De verhalen over leiderschap groeien, worden steeds krachtiger en gelaagder. Er ontstaat nuance, verdieping en heel veel rijkdom. Ik voel me gelukkig er deel van te mogen zijn. Het maakt me nederig, en tegelijkertijd inspireert het me. Tot meer, tot nog weer een volgende stap.

Het was een eer om met al die verhalen te mogen werken. In het kader van dit boek was ik er weken bijna dagelijks mee bezig. Iedere keer als ik een van de verhalen weer las, vielen me weer andere dingen op. Er ontstonden weer nieuwe inzichten, meningen, perspectieven en fantasieën over wat leiderschap allemaal kan zijn. Een deel van die gedachten vindt u in dit boek bij de verschillende kunstwerken.

ELS : “De rijkheid die Godelieve voelt, deel ik met haar. Het bijzondere gevoel om onderdeel uit te maken van zo’n groep mensen vervult mij met eerbied voor al die mensen.

In de gesprekken tussen Godelieve en mij is onze toon naar elkaar toe een van verbazing; hebben wij die energievolle beweging opgestart? Wij weten in elk geval dat dit voor ons niet meer stopt.”

EEN WANKELE WERELD

“Sinds een paar jaar ben ik op een leeftijd dat ik ’s morgens in de badkamer, als ik mijn bril nog niet op heb, aan mijn partner moet vragen of hij me kan vertellen welke fles mijn shampoo is.

De lettertjes zijn nu echt te klein geworden.

Ik vraag hem dan altijd of ik even zijn ogen mag lenen. En natuurlijk mag dat. Ik vraag hem dat overigens wel vaker ook in niet letterlijke zin. Of hij even een blik wil werpen op een stuk dat ik schrijf, of hij even wil meedenken in een case van mijn werk. Of hij...

Zo heb ik ook een netwerk van collega's, klanten en vrienden die ik geregeld om hun ogen vraag, om hun blik, hun intuïtie, hun ervaring en wereldbeeld met mij te delen. Want in mijn eentje zie en weet ik niet genoeg. Daarvoor is de wereld te onoverzichtelijk, zijn er te veel interferenties en verandert er te veel te snel. De aarde en de samenleving wiebelen.

Vroeger dacht ik dat ik de wereld kon overzien. Dat ik wist wat goed en niet goed was. In eindeloze discussies probeerde ik mensen te overtuigen van mijn gelijk. Een gelijk dat

ik helemaal zelf bedacht had. Gelukkig verkeer ik nu in een situatie dat bijna niemand meer van mij verwacht dat ik alles weet, dat ik het geheel overzie en dat ik de complexiteit doorgrond. Meer en meer bevind ik mij in een omgeving waarin we samen zoeken, onderzoeken, ervaren en leren.

Niet iedereen zit in die luxe positie. In mijn werk als organisatieontwikkelaar merk ik steeds vaker dat leiders er niet uitkomen. De vragen die hen gesteld worden zijn vaak te groot om te overzien. Het is vrijwel onmogelijk geworden om de complexiteit van de realiteit volledig te doorgronden. Bovendien staat de wereld op een punt in de geschiedenis dat de gevolgen van, het zonder terughoudendheid, puur op winst gericht economisch handelen in volle hevigheid zichtbaar worden, zowel in positieve als in negatieve zin. Er is meer rijkdom en welvaart dan ooit, en tegelijkertijd staan we voor enorme ecologische vragen, en leeft een groot deel van de wereld uitzichtloze armoede. De verantwoordelijkheid van leiders strekt zich daarmee uit over

een veel groter terrein dan tot nu toe. Was eerder de organisatie de schaal voor besluiten, nu is dat de maatschappij. Was het eerder de stad of het land, nu is het de wereld. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en besturen is vanaf nu, een onontkoombaar een integraal onderdeel van ondernemen geworden.

En nog steeds wordt op leiders een beroep gedaan om alle antwoorden te hebben. Op de een of andere manier is een ideaalbeeld ontstaan van wat een leider is. Of zou moeten zijn. Het beeld van de alwetende leider. Leiders kunnen de wereld overzien, zij weten wat goed is voor het bedrijf, voor de mensen, voor de samenleving, voor de internationale betrekkingen, voor u en voor mij. Leiders moeten de oplossing hebben voor complexe en grootschalige vraagstukken. Liefst helemaal in hun eentje. Natuurlijk zijn er adviseurs, medewerkers en collega-managers. Maar de basisgedachte is toch dat de leider alles weet en overal verantwoordelijk voor is. En als ze dat niet kunnen dan worden eerder hun capaciteiten ter discussie gesteld dan

het ideaalbeeld waaraan zij zouden moeten voldoen.

Daarom bied ik mijn ogen te leen aan. Om dat beeld eens samen onder de loep te nemen. En mogelijk zelfs te herzien. Stel nu eens dat dit ideaalbeeld van de leider in deze tijd niet werkt, niet meer kan zelfs. Dat een leider niet langer degene is die alles binnenskamers of binnen het torentje oplost. Maar dat hij of zij juist de persoon is die de ramen open gooit, die de mensen om zich heen verzamelt van binnen en buiten de organisatie, mensen die samen in staat zijn de vragen te begrijpen en er een antwoord op te vinden. Zo ontstaat een beweeglijk resultaat, in harmonie met de omgeving, de realiteit en de spelers in het spel. Een vorm die als het ware in- en uitademt en zo meeweegt met de dag en met de lange termijn, met het kleine en het grote, met complexiteit en met eenvoud.

Een nieuwe vraag, een nieuwe context, een andere situatie; steeds weer is de leider alert op wie er nodig zijn om samen te kijken, verder te zoeken, en weer passende antwoorden te

vinden. De ideale leider voor de toekomst is misschien degene die werkelijk open staat en wezenlijke verbindingen legt. Degene die mensen weet te vinden die gezamenlijk de kennis, de ervaring, de intuïtie en de wijsheid hebben om nieuwe ontwikkelingen in bedrijven of politiek in gang te zetten.

Het streven naar een nieuw evenwicht waarin economische, ecologische en menselijke belangen samen komen vraagt om nieuwe vormen van leiderschap. Leiderschap dat durft te zoeken naar het ongrijpbare, het niet voor de hand liggende, dat de vrijheid neemt om wat onverenigbaar lijkt toch te verbinden. De leider van de toekomst is de leider die weet hoe niet te weten.

Weten hoe niet te weten is voorwaar geen gemakkelijke opgave omdat omgaan met niet-weten wel degelijk om wijsheid vraagt, om ervaring, om kennis, om inzicht kortom om weten. En wat moet de nieuwe leider weten om te kunnen werken in een omgeving waar je niet alles kunt weten? Reden genoeg om op

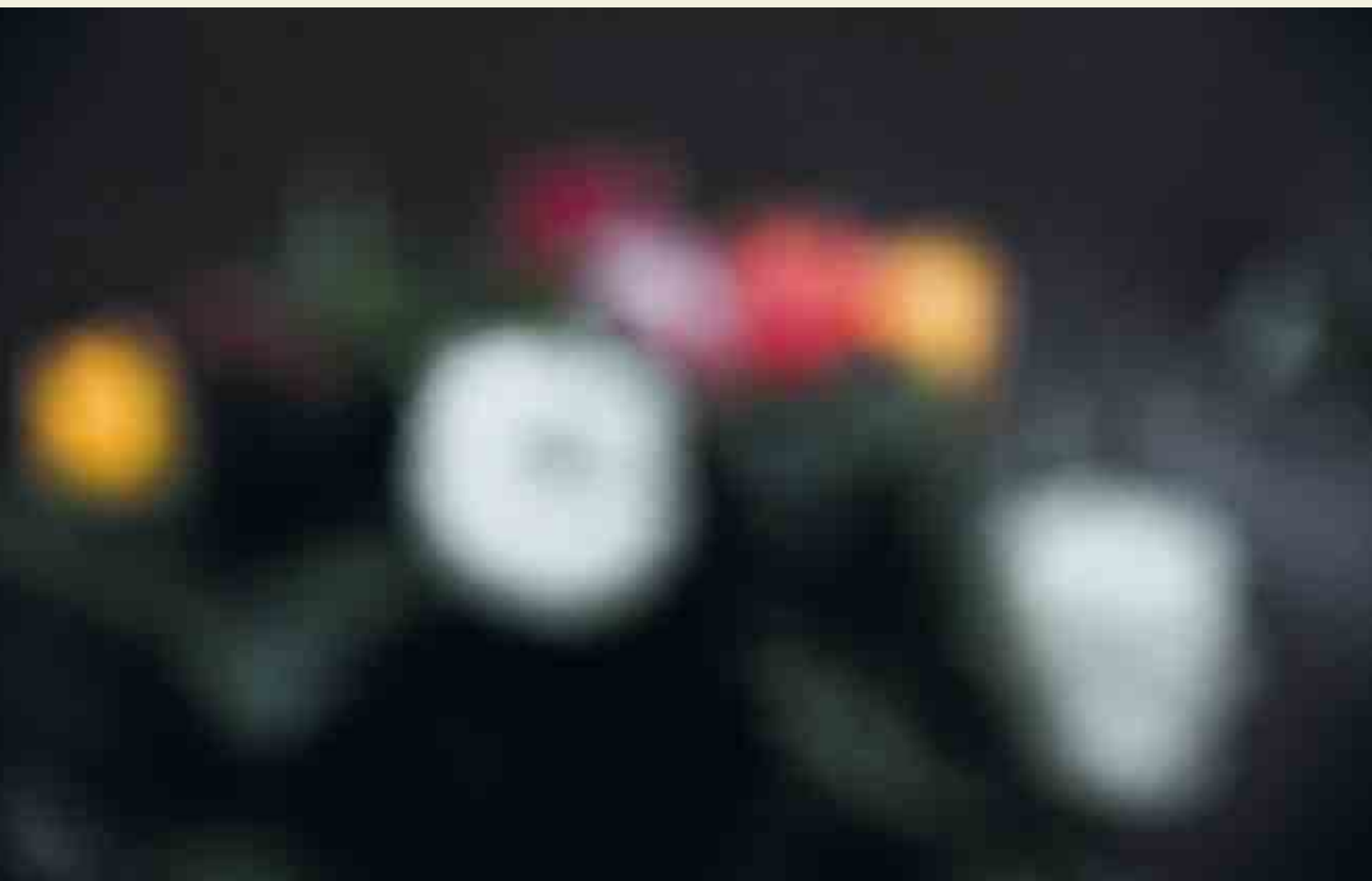
zoek te gaan naar wijsheid over nieuw leiderschap. Dat leidde tot een veldonderzoek naar inzichten, meningen, gedachten en nieuwe verhalen over leiderschap. Over leiderschap dat zich kenmerkt door vaardigheid in niet weten. Daarvoor zijn vijf kunstenaars en vijf leiders een jaar met elkaar opgetrokken om van elkaar te leren en dat proces te laten observeren. Kunstenaars omdat zij een wereld kunnen scheppen, leiders omdat zij de dagelijks realiteit kennen als geen ander, observanten omdat zij vanuit de afstand en met kennis van hoe het was, waarnemen. Zo ontstond een connectie die het verleden, heden en de toekomst verbindt. Het resultaat daarvan is een combinatie van de reflectie en verbeelding van kunstenaars, de ervaring en inzichten van leiders en de associaties van de observanten. Met dat mozaïek lenen we, u onze ogen, om naar de wereld te kijken en naar bestaande en nieuwe beelden van leiderschap daarin. Ter inspiratie en met de uitnodiging daar een eigen verhaal over uw leiderschap uit te scheppen.”

Veldwerk, nieuwe verhalen in woord en beeld



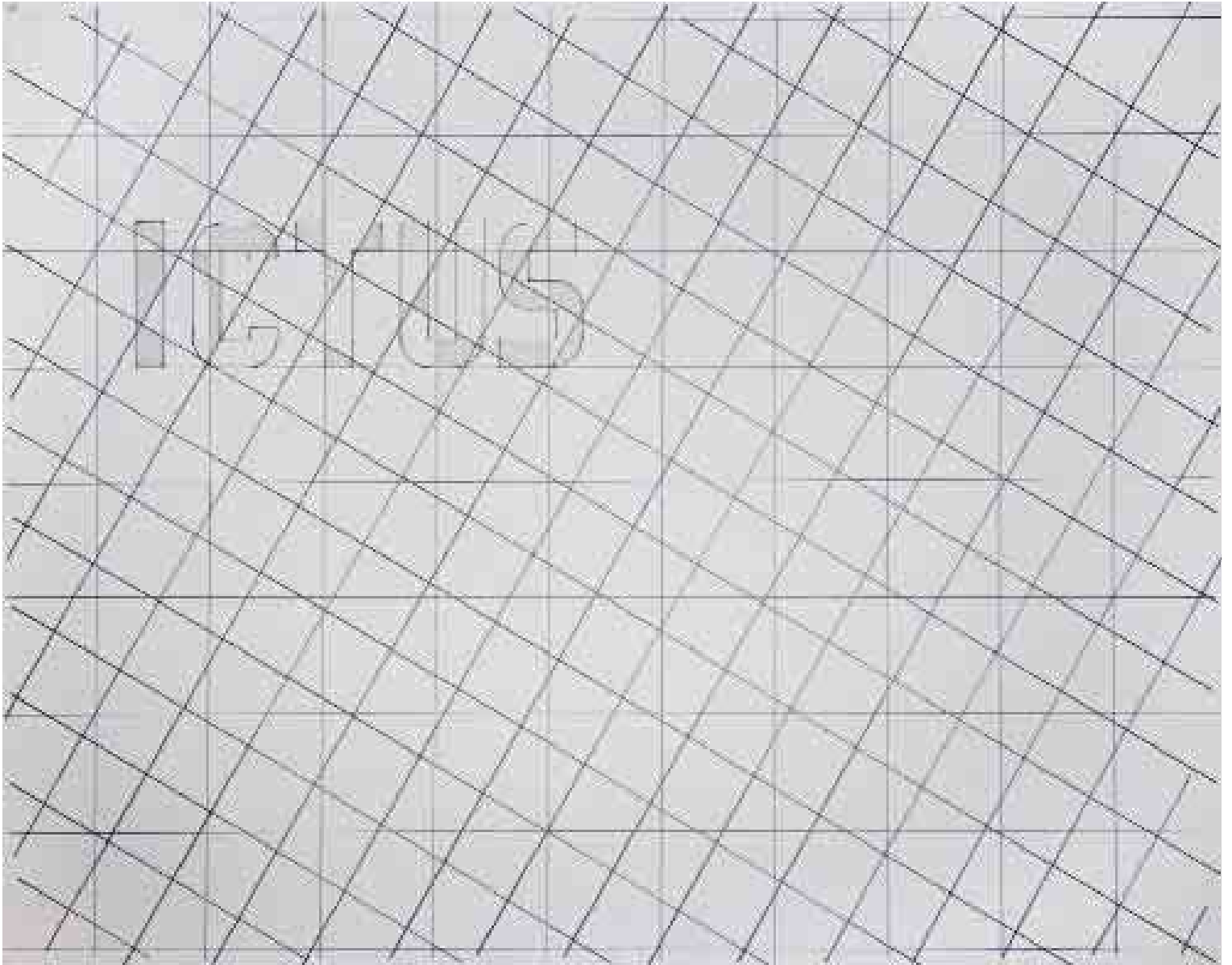
Het concrete resultaat van Veldwerk is een serie kunstwerken en een reeks verhalen over leiderschap. De tekst en het beeld zijn per duo weergegeven en worden telkens opgevolgd door een overdenking van mij. Ik liet mij door het proces, de dialogen en door de verslagen, vertelsels, sprookjes en beelden, sculpturen foto's en verworpen ideeën, inspireren tot nieuwe gezichtspunten over leiderschap. Zo ontstonden zeven handvatten voor nieuw leiderschap. Nieuw leiderschap waarin de leider een andere positie inneemt dan die van de alwetende, almachtige een-

ling. Welke positie? Dat antwoord blijven we schuldig, al het werk hieronder legt slechts een mozaïek neer dat weer tot nieuwe beelden en inzicht verleidt, tot inzichten en meningen van u als lezer. De kunstenaars, leiders en observanten lenen u slechts hun ogen, om daarmee op uw eigen verhalen te komen. Ook de zeven handvatten zijn niet meer dan een tijdelijk anker, omdat het nieuwe leiderschap niet anders dan beweeglijk en veranderlijk kan zijn. Elk handvat is dan ook slechts bedoeld als een aanknopingspunt voor een volgend inzicht.





Ger de Joode en



Gerard Tijmes

ICTUS

GER DE JOODE is Geometrisch abstract kunstenaar

Al enige tijd ontwikkel ik trainingsconcepten voor CEO's en andere leidinggevendenden, waarin, persoonlijke ethiek en integriteit zijn ook voor de kunstenaar onlosmakelijk met zijn bestaan verbonden. Structuur, openheid en nauwgezette aandacht voor het werk tot in detail, zijn een geometrisch-abstract kunstenaar op het lijf geschreven.

Een toevallige, mooie combinatie van personen die beiden gewend zijn om verbeeldingskracht te mobiliseren, zou redelijk snel tot een nieuw of vernieuwend verhaal en beeld over leiderschap kunnen leiden.

Echter leiderschap is een complex begrip. De diverse aspecten van leiderschap hebben betrekking op ten eerste een persoon, ten tweede een organisatie en ten derde maatschappelijke relevantie; aspecten die vanwege hun intrinsieke waarden en onderlinge samenhang niet vanuit een enkel criterium te begrijpen zijn. Verandering of vernieuwing in leiderschap heeft betrekking op de manier waarop de drie bovengenoemde aspecten abstracte kunst centraal staat. Mijn doel is bij diverse leiders de inzichten in innovatieprocessen te verbreden. Ik ben aan het project Veldwerk begonnen om mijn kennis aan te

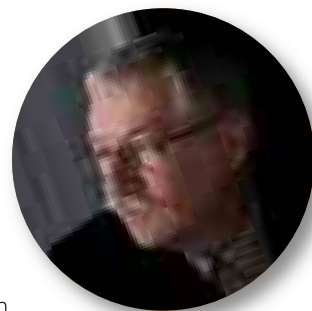
vullen en ervaring op te doen in de directe samenwerking met een leidinggevende.

In de eerste ontmoetingen met Gerard werd duidelijk dat in zijn leiderschap vooral centrale aansturing en besluitvorming, verantwoordelijkheid, structuur, openheid, flexibiliteit en aandacht voor de gehele organisatie belangrijke gegevens waren.

Eigen aansturing en besluitvorming samengaan en met elkaar in een groeiproces zijn. Het verbeelden daarvan leek al snel bijna onmogelijk. Structuur, verandering en groei zijn op zich met beeld, in geometrische zin toegepast, helder te verbeelden. Echter samenhang van persoon, organisatie en maatschappelijke relevantie in relatie tot het leiderschap is niet zonder een extra toevoeging te verbeelden.

Wij spraken over de leefregels van Benedictus en ik verdiepte me in die materie. Het idee van Gerard om een deel van de naam van Benedictus in het beeld op te nemen, te weten "ICTUS", begon een reële oplossing te worden. Deze gedachte werd versterkt doordat het leiderschap van Gerard sterk geïnspireerd wordt door die leefregels; 1500 jaar geleden werden ze geformuleerd en nu transformeert hij ze met succes naar deze tijd

Na enig experimenteren vonden we een symbolische oplossing in een overlap van twee rasters van vierkanten. Eén recht op het beeldvlak en de andere met een afgeleide kleinere maat onder een hoek van zestig graden, staan voor maatschappij en organisatie. Er doorheen werden binnen de maatmodule de letters ICTUS geplaatst. In het schuin geplaatste raster is een toevallige, centrale plek gekozen, waaruit een groeiproces ontstaat en dat tevens de invloed van de leider laat zien. Om openheid en flexibiliteit te laten zien werd een kleurprogramma gekozen op basis van het "om en om" principe, gekoppeld aan enerzijds wetmatigheid en anderzijds toeval.





BENEDICTUS

GERARD TIJMES is voorzitter van de Raad van Bestuur van Instituut Verbeeten in Tilburg.

Leiderschap betekent dat je verantwoordelijkheid neemt voor het nu en voor de toekomst. Dat vraagt om een visionaire blik, zaken uitzetten en vasthouden. Belangrijk is de aandacht voor structuren en de architectuur van organisaties die het bedrijf in staat stellen te overleven in de toekomst, onafhankelijk van enkele leiders.

Dat betekent dat ruimte voor medewerkers nodig is. Ruimte voor wie zij zijn.

De kern van goed leiderschap is dan ook het leiden van zielen. Het gaat om te motiveren, in beweging te zetten en richting en oriëntatie te bieden. Mensen hebben behoefte aan oriëntatie vanuit bronnen buiten zichzelf.

Benedictus voorzag ons van vijf domeinen van spirituele groei die ook in deze tijd nog prachtig aansluiten bij de ontwikkeling van mensen in organisaties:

- aandacht
- intelligentie
- redelijkheid
- verantwoordelijkheid
- commitment van het hart

De parallellen tussen mijn leiderschap en het kunstenaarschap van Ger kwamen zo dicht bij elkaar dat er een basis ontstond voor communicatie en

beeldend uitvoerend vermogen. In deze

basis herkenden wij beiden de kernwaarden voor goed leiderschap zoals

verwoord door Benedictus. Een kunstwerk moet de fantasie prikkelen en zeker als er een link ligt met leiderschap, innovatie en creativiteit. Mede daarom hebben we ons beperkt tot ICTUS met toevalligerwijs een link naar ICHTUS.



GODELIEVE SPAAS

NIEUW LEIDERSCHAP

IS WANDELEN OVER DE HORIZON EN HANDELEN IN HET NU

Afen toe rijd ik van Rotterdam naar Lelystad. Een van mijn favoriete autoritjes, omdat de verandering van het landschap me elke keer weer fascineert. Eerst de stedelijk omgeving, vol met auto's, bebouwing en beweging. Ik moet daar goed opletten wat ik doe, want anders rijd ik zo tegen de auto voor mij, of word ik in de flank geraakt door de wagen naast mij. Net ten noorden van Utrecht verandert de omgeving. Het is er nog steeds druk, maar om mij heen zijn niet langer gebou-

wen en reclamezuilen, maar bomen met brem in het voorjaar en heide aan het einde van de zomer. Op dat stukje weg kom ik een beetje tot rust. Het is alsof de natuur me omhult en me wat stiller maakt. En dan, dan komt de polder en daar is alles anders. Het licht is er lichter, de verte verder en de nevel omfloerst.

En altijd als ik daar doorheen rijd ervaar ik een gevoel van vrijheid. Ik kan mijn gedachten de vrije loop laten en ik ben veel minder bezig met

het hier en nu. Mijn horizon verruimt zich. Het is net alsof ik in die polder eventjes mag nadenken over de verre toekomst, andere volkeren en culturen, het verre verleden, de grote wijsgeren, over de omvangrijke vragen en over een ingewikkeld concept. Het is alsof ik het dagelijkse een momentje mag loslaten. Je zou denken dat de terugreis dan een kweuling is, maar niets is minder waar. Het is net alsof de ruimte van de polder ook de krappe Randstad groter maakt. Ik neem immers al mijn gedachten,



mijn inzichten en dromen weer mee naar het hier en nu. En dat maakt dat reisje ook zo leuk. Ik kom er altijd rijker en vol energie van terug. En meestal doe ik daarna dingen anders dan daarvoor.

Het verhaal van Ger en Gerard doet me denken aan mijn retourtje Lelystad. De verbinding tussen de maatschappij, de organisatie en jezelf staat daarin centraal. Je eigen bezieling verbinden met de wereld, de organisatie en omgekeerd.

Ik zie dat altijd voor me alsof ik over een lemniscaat wandel: van buiten naar binnen en weer naar buiten. Als inademen en uitademen, van de buitenwereld naar de binnenwereld en weer terug. In een constante balans van geven en ontvangen, van inspanning en ontspanning. En in het midden van de lemniscaat is het bos: het moment van niet binnen en niet buiten zijn, daar zijn waar even niets is, behalve ik. Als leider is dat een van de uitdagingen: niet opgeslorpt worden door het dagelijkse,

maar telkens opnieuw naar de horizon kijken. De spanning tussen beide dynamieken dragen, en er regelmatig tussen heen en weer reizen. Af en toe even tijd maken voor een uitstapje naar daar waar de ruimte is, naar daar waar niet alles geregeld is, waar je het nog even niet hoeft te weten. Sterker: daar waar niemand het nog weet. Om zo de verre toekomst en het verre verleden te verenigen in het handelen van vandaag.





Amerentske Koopman en

Tineke en de jurk

AMERENTSKE KOOPMAN beeldend kunstenaar en architectonisch vormgever.

Zeg het maar...



Tineke van den Klinkenberg



Nieuw leiderschap in beeld

TINEKE VAN DEN KLINKENBERG is zelfstandig adviseur, dagvoorzitter, toezichthouder en hoofdredacteur van Vitale Stad, vakblad voor stedelijke vernieuwing en leefbaarheid.

Over lijnen trekken, verbinden, bruggen bouwen en aan elkaar knopen in een verbond van kunstenaar en leider.

Een onpersoonlijke omgeving aankleden

Tien jaar geleden solliciteerde ik bij FORUM, instituut voor multiculturele ontwikkeling, naar de functie van directeur. De sollicitatiegesprekken vonden niet plaats op het kantoor van FORUM, maar in een hotel. Dat was maar goed ook, want het had zomaar kunnen gebeuren dat ik van de baan had afgezien, als ik dat kantoor bekeken had, voor ik er aantrad. Een lelijk kantoor, in units aan elkaar geplakt aan weerszijden van lange gangen. Met deuren en lijsten in een niet te beschrijven harde groenblauwe kleur, die zeer deed aan mijn ogen. Een inrichting met een wansmaak die z'n weerga niet kende. Ik ben er desondanks gaan zitten achter de grote ovalen teakhouten vergadertafel, die ik tevens in gebruik nam als bureau. Ik werk liever aan een tafel, als ik m'n computer niet hoeft te gebruiken.

Om de boel wat aan te kleden, nam ik kunst mee van huis, voor mijn kamer en de gangen. Pal voor de tafel, recht tegenover de plek waar ik zat, hing ik een collage van op spaanplaat geplakte foto's met daarop allemaal mensen zonder gezicht. Door de jaren heen had ik die foto's geknipt uit kranten, omdat ze me intrigeerden. Naarmate ik die foto's langer knipte, bleken de mensen zonder gezicht in te delen in categorieën. Zo ontdekte ik de categorie bekende mensen, zoals koningin Beatrix of Bill Clinton, beiden op het achterhoofd gefotografeerd en onmiskenbaar herkenbaar. Zoals een ieder Pim Fortuyn herkent in de foto, waarop hij is afgebeeld met zijn kale achterhoofd en uitstaande oren. Maar ook ontstond al knippend de categorie 'buitenstaanders': illegalen, prostituees,

zwervers en criminelen die meestal 'zonder gezicht' op de foto worden genomen. En dan is er de categorie sporters: voetballers die hun hemd over het hoofd trekken, wanneer de wedstrijd gedaan is, of waarvan het gezicht schuil gaat achter de discus die gegooid wordt. Kunstfoto's bleek ook een categorie. Op veel kunstfoto's zie je mensen waarvan het gezicht onzichtbaar is. Paul Kooiker's foto's zijn er een voorbeeld van. Er is ook veel naakt te zien op die kunstfoto's. En die naaktfoto's tussen al die andere foto's gedrapeerd, vond ik nu wel weer leuk langs een vergadertafel, waar mensen van allerlei verschillende religies regelmatig aan plaats namen. Nooit is iemand uit protest opgestapt. Wel leverde de collage regelmatig discussie op. Veel mensen moest ik er op wijzen wat de overeenkomst tussen de foto's was: allemaal mensen zonder gezicht. De meesten zagen het niet uit zichzelf.

Kunst als focus tot concentratie

Het knippen van foto's heeft mijn gevoel voor beeld ontwikkeld. Beeld is voor mij belangrijk als tegenhanger van alle letters die ik dagelijks moet verteren of die ik neertik in notities, verslagen, brieven en columns. Ik heb een mooie verzameling kunst opgebouwd: olieverfschilderijen, een enkel conceptueel werk en vooral veel foto's. Ik koop wat me aanspreekt, wat ik mooi beeld vind, waar ik me in herken of waar ik rust in vind. Kunst werkt voor mij als focus tot concentratie. Het ordent mijn gedachten in de veelheid van verschillende onderwerpen waar ik me als bestuurder, toezichthouder, professioneel voorzitter en hoofdredacteur mee bezig houd. Kunst praat niet terug, maar stelt mij in staat ergens eindeloos naar te kunnen kijken, het te interpreteren en het dan vaak nog steeds niet te doorgronden. Met beeld kun je vele kanten uit. Je moet het zelf uitzoeken. Het leert je dat er niet een waarheid of gezichtspunt is, zelfs niet binnen het kader van die ene vierkante meter, waarbinnen de kunstenaar zich moet uitdrukken.

Thuisigheid, licht(heid), creativiteit en beweging
Na vijf jaar FORUM is mijn huis de uitvalsbasis voor mijn werk geworden. Thuis werken heeft het voordeel dat werk en privé makkelijker te combineren zijn, al is het maar in het zetten van die pot thee, die ik zelf zo lekker vind.

Thuis werken is werken in je eigen omgeving, je eigen huls, waar je je prettig in voelt en waar je je eigen dingen om je heen hebt.

Steeds meer mensen willen graag met enige regelmaat thuis werken. Ze willen flexibiliteit in hun dagelijkse bestaan van werk en privé. Ze willen meer mogelijkheden hebben om hun werk en privéleven met elkaar te verbinden.

Goed leiderschap in deze tijd houdt daar rekening mee en gaat uit van het vertrouwen in medewerkers dat ze daar serieus mee omgaan. De technologie maakt het mogelijk om thuis werkend in contact te zijn met collega's en anderen. Via internet en skype kan er eenvoudig gecommuniceerd worden. Thuis werken voorkomt lange reistijden en vermindert het ontstaan van files. Het levert uren op die voor nuttiger en leuker dingen kunnen worden gebruikt en draagt bij aan het milieu.

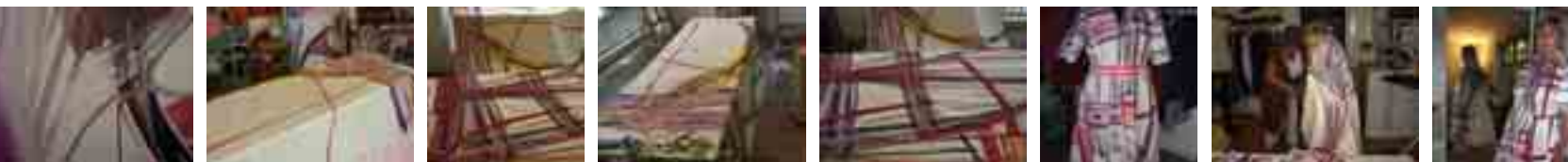
Het atelier van Amerentske, waarmee ik het avontuur van dit project begonnen ben, weerspiegelt in kleur en lijn letterlijk de kunstwerken die ze maakt. Amerentske kan er met mensen aan tafel zitten, ze kan er slapen. In haar atelier is alles aanwezig om er, als het moet, te kunnen wonen.

Het is haar plek en het is een heerlijke plek, vol mooi werk op doek, constructies, stoffen, frutsels, kralen en glimmers waarmee dat werk wordt opgebouwd.

Binden, intuïtie en authenticiteit

Haar ogenschijnlijk abstracte werk zit voor mij vol met verwijzingen naar architectuur, ruimtelijke ordening, het bouwen van bruggen en het verbinden. Het krijgt vorm in lijnen en kleuren, met soms ook het gebruik van knopen als knooppunten. Het verbinden en bruggen bouwen, maar ook het zorg dragen voor knooppunten zit sterk in haar en mijn werk.

Ik heb veel gewerkt op het gebied van de stedelijke vernieuwing en ervaar steden als constant in beweging, nooit af. Steden hebben een fysieke en een sociale component. De lijnen die Amerentske in haar werk trekt zie

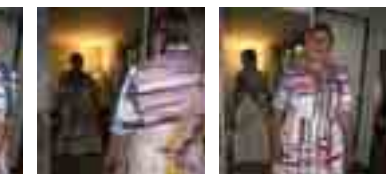


Maar ook de werkplek, de ruimte en de inrichting, verdient het om thuisigheid te bieden, om zelf je kop koffie te kunnen zetten, om lekker te kunnen zitten en te kunnen brainstormen, te kunnen sparren met collega's of lekker even bij te kunnen komen in een luie stoel. Nieuw leiderschap heeft daar oog voor en besteedt in overleg met medewerkers aandacht aan de architectuur en de inrichting van het gebouw, zodat het aanmoedigt tot initiatief, creativiteit en beweging. Dat laatste letterlijk en figuurlijk.

De werkplek van de kunstenaar, het atelier, is al veel langer een verlengstuk van het wonen van de kunstenaar. Het atelier ademt de eigen sfeer van de kunstenaar die er werkt. Een atelier moet licht zijn, omdat kunst alles te maken heeft met licht vangen. En veel natuurlijk licht is goed voor mensen, dus ook kantoorruimtes en andere ruimtes waar mensen werken zouden daaraan moeten voldoen.

ik als een verwijzing daarnaar. Het fysieke moet bijdragen aan samenhang.

Allebei gebruiken we in ons werk intuïtie en 'open staan' Laat het maar gebeuren en niet bang zijn. Als Amerentske werkt, doet ze dat niet in de eerste plaats met de gedachte dat het geld moet opbrengen. Ze maakt wat ze maakt. In mijn werk staat de inhoud voorop, de bijdrage die ik kan leveren aan het bieden van perspectief voor mensen. Mijn werk levert me geluk op. Het kunstwerk dat Amerentske in onze zoektocht gemaakt heeft, stoelt op een lang vervlogen beeld, uiteindelijk nieuw fotografisch vorm gegeven in deze tijd. Natureel, en authentiek. 'Wat je mij ook aantrekt, ik blijf altijd mezelf en juist daardoor weet ik mensen te binden'. Die boodschap heeft Amerentske als uitgangspunt genomen in het werk dat onze gezamenlijke zoektocht naar nieuw leiderschap verbeeldt.



GODELIEVE SPAAS

NIEUW LEIDERSCHAP

HEEFT TWEE ZIJDEN

Het is grappig hoe soms meerdere kunstwerken en teksten samenvloeien tot één en op een ander moment vanuit een ander perspectief weer uit elkaar vallen en hun eigen identiteit aannemen. Soms zie ik alleen maar een detail of fragment van een werk. Als ik de beelden en de teksten van Amerentske en Tineke zie, komen bijna als vanzelf de zijden stoffen van Pascale erbij, en de ronde woorden van Dagmar. Ook de flard: “Ze moeten echt aandacht voor je hebben” uit een van de teksten van Els voegt zich erbij.

In mijn gedachten is het een vanzelfsprekende combinatie. De jurk die zo vrouwelijk is en de gladde zijde die ik bijna letterlijk langs mijn lijf voel zweven. De woorden die bewoond zijn door de manier waarop ze in de loop van de tijd gebruikt zijn en wat overblijft uit het verleden met zich mee dragen. En dat mag er allemaal zijn.

Ik wandel er nog eens doorheen en het valt me op dat de makers van mijn gedachte-mozaïek allemaal vrouwen zijn. Ook de woorden die ik associeer bij dit samenspel

zou je vrouwelijk kunnen noemen.

Vrouwelijkheid en leiderschap, of beter vrouwelijkheid in leiderschap, dat denkbeeld bevalt me wel. Ik waag me op glad ijs door vrouwelijkheid naast mannelijkheid te zetten, maar als gedachteoefening permitteer ik me die vrijheid maar even. Als het mannelijke staat voor kracht en het vrouwelijke voor liefde dan valt me eerlijk gezegd toch echt op dat de woorden over en van management vaker duiden op kracht dan op liefde. Een kleine niet geheel willekeurige opsomming: overtuigen, vechten, de strijd aangaan, we gaan ervoor, niet bij de pakken neerzitten, het is winnen of verliezen, recht op het doel afgaan, en zo zijn er nog veel en veel meer.

Veel minder vaak kom ik in deze context woorden tegen

als: houden van, zorgen voor, omarmen, verleiden, verdragen, vertrouwen of verbinden. En toch maken die fenomenen deel uit van leiden of leiding geven. Ik weet uit eigen ervaring als ik geef om de mensen met wie ik werk, dat we meer succes hebben. Ik weet dat als ik het volle vertrouwen geef aan een individu of een groep dat ze het beter doen, en dat ze gelukkiger zijn in hun werk. Sterker nog: ik heb ervaren dat houden van mensen en van de organisatie een voorwaarde is om mijn werk goed te doen. En ik vermoed dat

alle leiders (mannen en vrouwen) dat weten en ervaren. We hebben het er alleen niet over. De vrouwelijke kant van leiding geven lijkt een van de best bewaarde geheimen in deze tijd. Jammer eigenlijk, want net als kracht is liefde een voorwaarde voor succes. Langzaam maar zeker zie je dat in de managementliteratuur het verborgene ontsloten wordt; dienend leiderschap is daar een voorbeeld van. Maar ik ken maar heel weinig mensen die zichzelf met enige trots een dienend leider noemen. Nu ben ik er niet voor om de boel om te draaien en de liefde boven de kracht te zetten. Ik pleit er voor om de liefde en de kracht zij aan zij hun spel te laten spelen. Het vrouwelijke samen met het mannelijke. Zou nieuw leiderschap zich niet moeten kenmerken door het gebruik van taal uit beide werelden?

Jack van Mildert en Ruud Viergever



Word als water

JACK VAN MILDERT is conceptueel kunstenaar.

Nieuwe Verhalen



Op uitnodiging van Godelieve Spaas en Els van Noorduyt heb ik me verbonden aan het project Veldwerk. Het project koppelt kunstenaars aan managers om gezamenlijk op zoek te gaan naar nieuwe verhalen over leiderschap. Ik wilde graag meewerken omdat ik ervan overtuigd ben dat er in onze samenleving een chronische behoefte is aan Nieuwe Verhalen. Als kunstenaar voel ik me dan ook een Verhalenvertaler. Verhalen die mensen kunnen beleven. Verhalen die uitnodigen om verder te dromen. Soms kritisch, soms humoristisch, soms geen van beide. In ieder geval verhalen die uitdagen

om zelf te gaan vertellen. Ik ging zo'n avontuur aan met Ruud Viergever, een verhaal apart. Ruud is secretaris directeur van waterschap De Dommel. Voor mij is hij De Waterman geworden en we stromen een stukje met elkaar op.

Dienend waterschap

Ruud Viergever geeft op een geheel eigen wijze leiding aan zijn waterwinkel. Ik noem het bewust waterwinkel, want als je een tijdje door de bril van Ruud meekijkt, vergeet je bijna dat hij aan het hoofd staat van een overheidsinstantie.

Het is niet de bureaucratische overheid uit de Oude Verhalen, maar een maatschappelijk verantwoorde organisatie die zich van een onzichtbare overheid heeft ontwikkeld naar een vorm van dienend waterschap.

Lummeltijd

We spraken af om van onze ontmoetingen echt veldwerk te maken en gingen wandelen. Wat motiveert een directeur van een waterschap eigenlijk om in werktijd met een kunstenaar op pad te gaan? Het is deze vraag die ons direct tot de kern van de zaak brengt. In zijn antwoord maakt hij duidelijk dat het hem om het avontuur





te doen is. Daar ligt simpelweg een enorme waarheid in besloten. Het avontuur aangaan is ruimte maken voor het onbekende. Ruimte voor ontwikkeling en niet altijd weten waar je naar toe gaat. Volgens Ruud moet een mens of een bedrijf zich naast de kerntaken bezig houden met het toelaten van ruimte. Het liefst zonder direct nut of noodzaak. Het heeft zich onlangs vertaald in een verschuiving in zijn kantoor. De vergadertafel heeft afgedaan en plaats gemaakt voor een loungebank.

Ruimte maken. Ik kan dat goed begrijpen. De meest prettige dagen in mijn atelier of elders zijn de dagen dat ik lummeltijd voor mezelf heb ingeroosterd. Het zijn de heerlijke dagen of uren dat ik niet zoveel moet van mezelf. Het is de tijd die ik nodig heb om na een project mijn hoofd weer leeg te krijgen, puin te ruimen, te wandelen, gedachteflarden te observeren, ruimte te creëren. Het is de noodzaak van de nutteloosheid.

De complexiteit van eenvoud

De Waterman is niet zozeer een man van zijn woord; hoewel hij zijn afspraken nakomt, past het beter te zeggen dat zijn woord de man is. Het is toch mooi als je bent wat je zegt. Het is subtiel anders dan 'walk the talk', dat is eerder doen wat je zegt.

Bij Ruud ontdekte ik dat zijn managementstijl terug te vinden is in de waterwerken van het waterschap. Als watermanager brengt hij in zijn bedrijf niet alleen de les van de meanderende beekloop in praktijk, hij brengt hem ook letterlijk terug in het landschap.

Soms spoelt hij de organisatie grondig door, dan weer wordt er gebufferd. Hij laat een zijtak droogvallen, stoot

taken af en kijkt naar het ontspringen van nieuwe stroompjes. Het is geen managementstijl uit een boek. Het lijkt eerder op te borrelen uit de bron van zijn werk: water. Ook de nieuwe verhalen wellen als vanzelf. Waterverhalen. Even eenvoudig als complex!

De beek loopt uit

We wandelen langs een onlangs opgeleverd project door het dal van de Tongelreep, bij Valkenswaard. De beek heeft zijn meanders teruggekregen. Het is een heel interessant project omdat het waterschap naast de te behalen werkdoelen ook mogelijkheden voor natuurontwikkeling zag. Er werd intensief samengewerkt met verschillende partijen die op het eerste gezicht uiteenlopende belangen hadden. Partijen die elkaar eerst niet zagen staan. Je herkent in dit proces de aanleg van de nieuwe beekloop al. Partijen tasten elkaar voorzichtig af en zetten bakens uit. In de oude situatie liep de Tongelreep in de pas met de oude belangen. De stroom was onnatuurlijk recht en werd in toom gehouden. De herinrichting van het gebied zorgde ervoor dat de beek werd omgelegd en deels de ruimte kreeg om er weer vrijelijk op los te slingeren. Hoewel er grenzen zijn aan de nieuwe vrijheid, is zijn bewegingsruimte aanzienlijk toegenomen. De beek oogt naar mijn idee een stuk zelfverzekerder en spontaner. Weerstand wordt met souplesse en geduld verlegd of uitgesleten. De aangelegde watergeul wordt door het water opnieuw geijkt. Zijn nieuwe richting is geen strak keurslijf meer maar een voorwaarde om door te stromen, om grenzen te verleggen.

Onverbeterlijk scheurt hij de kanten af en vernietigt

een nestingang van de oeverwaluw. De natuur van de Rode Lijst gaat koppie onder maar elders waar het meegesleurde zand een nieuwe landtong opwerpt, kruipt een vuursalamander, van dezelfde Rode Lijst, weer aan land. De natuur is voorbeeldig grensverleggend, verrassend en dynamisch!

Een verarmde verrijking

Wij wandelen verder over onverharde wegen en lopen tussen twee ontboste stukken grond. De natuur moet hier verschrallen om zo de weinig eisenstellende heiplant weer te kunnen verwelkomen. Het mag er ook weer wat natter worden. De eik en de den, van de oude orde, hebben geen grip meer op de bodem en vervallen tot humus. Nieuwe waterminnende boomsoorten schieten frisse scheuten de lucht in. Het is een typisch Hollands fenomeen: natuur verarmen om haar te verrijken. Leg dat maar eens uit aan een buitenstaander.

Het directieteam van het waterschap heeft onlangs ook een verarmde verrijking doorgemaakt. Het directieteam is teruggegaan van een driehoofdige naar een tweehoofdige directie. Verarming van deze structuur betekent dat iedere lunch of elk telefoongesprek met elkaar nu directieoverleg is geworden. Krijgt de directie het nu drukker? Nee, integendeel, de medewerkers kunnen meer verantwoording nemen. Voor wie daarmee uit de voeten kan tenminste. Niet iedereen kan omgaan met zoveel ruimte. Maar wie de kansen ziet kan ze benutten, dat is wat het duo beoogt.

aan water kunnen bergen. Het is waterberging in optima forma. Het creëren van buffers om pieken op te vangen om het daarna gedoseerd weer vrij te geven.

Ook binnen de organisatie van het waterschap wordt gewerkt met spaarbekkens. Creatieve bufferzones. De Waterman laat zijn organisatie zelf naar toekomstscenario's zoeken! De directeur leeft zijn visie, zet richting uit, markeert geursporen en spoort aan tot creativiteit. Hij neemt de participatie van de werknemers serieus. Hij laat een interne oproep uitgaan voor een denktank. Iedereen die een bijdrage denkt te kunnen leveren is welkom en neemt een interessante persoon van buiten mee. De hoge potentie aan creatieve ideeën en oplossingen die na een brainstormsessie vrijkomen worden gebufferd om daarna, in alle rust, te worden gefilterd en zo nodig worden ze ingezet als nieuw beleid.

De resultaten zijn verbluffend. De methode doet me denken aan het achterste deel van de waterspaarbekkens. Dat is in gebruik als rietzuiveringsmoeras. De overvloed van de eigen beek wordt verzameld, gefilterd en vermengt zich uiteindelijk als schoon water met de beek.

De doorwaadbare plek

We trekken stroomopwaarts langs de Tongelreep. Het pad loopt niet altijd langs het stroompje maar het water trekt wel aan. We besluiten af te zien van de aangegeven richting en struinen door het struweel. Een stromende beekloop komt het mooist tot haar recht in haar natuur-



Waterberging

We laten de intimiteit van het bos achter ons en stuiten op een enorme open vlakte. Het licht en de ruimte doen me onwennig met de ogen knipperen. De voormalige visvijvers die ooit gebruik maakten van de natuurlijke hoogteverschillen van het landschap zijn deels drooggelegd. Het zijn nu overstromingsvlakten die als retentiebekkens bij extreme regenval het overschot

lijke context. Wie zo nu en dan de gebaande paden verlaat wordt getraakteerd op wonderschone doorkijkjes en soms natte voeten!

Even verder komen we weer op een pad. We staren naar de overkant, gescheiden door de beweeglijke zilveren watersliert. Het pad van steentjes lijkt te stoppen bij het water, vervaagt dan om vervolgens aan de andere zijde weer omhoog te komen. De beek is hier wat minder diep.

We staan voor een doorwaadbare plek. De overkant lonkt. Ik vraag me af hoe, vanaf de andere kant, het zicht op onze oever is. Maar het blijft bij mijmeren en we houden onze voeten droog.

We spreken over de mondige burger die inspraak wil. Dat het een verdienste is van onze maatschappij en dat de overheid lerende is daarmee om te gaan. Inspraak hoeft geen opmaat te zijn naar een consensuscultuur. Het kan verbinden en verbroederen en omslaan naar vertrouwen.

Je hoeft niet altijd bruggen te bouwen. Soms volstaat de suggestie van over kunnen steken. De mogelijkheid om een grens te verleggen kan al zoveel ruimte geven dat het als middel niet meer nodig is. De mogelijkheid om inspraak te hebben en mee te laven geven het woord samenleving een nieuw elan. Soms volstaat een doorwaadbare plek!

De oude vijver

Na de wandeling gaan we worstenbroodjes eten bij De Waterman thuis. Aanvankelijk woonde hij aan de rand van een bosgebied. De bomen omzoomden zijn tuin die zo was ingericht dat de aandacht uitging naar een grote, centraal gelegen vijver waarin het dak van het bos zich kon spiegelen. Waar soms speels een koikarper zijn kop boven water stak om naar de lucht te happen. Maar alles is in beweging. Door de verbreding van de A2 aasde men op het zand onder het bos. Het bos werd gekapt en het zand werd afgegraven. Zo ontstond een diepe plas. De tuin verloor haar intimiteit en de vijver bleef als een zwarte vlek de tuin domineren. Alsof het door het vrijgekomen verblindende licht een zonnebril heeft opgezet. De tuin met haar vijver en de harmonie met de omgeving was uit haar verband gehaald. Er moest weer worden ingespeeld op de mogelijkheden om op zoek te gaan naar een nieuwe balans. Het is even slikken als je vertrouwde omgeving omvalt. Maar ook de komst van kleinkinderen stelt een vijver in een ander daglicht. Het kan zelfs een bron van zorg worden. Zo maakt De Waterman de balans op, want 'meaning' is 'retrospective'. Soms moet je een oud ideaal begraven. Hij besluit de vijver dicht te gooien zodat er plek komt voor een speelveldje.

Krampachtig vasthouden aan oude verworvenheden stagneert de stroom en vertroebelt het water.

Het is de kwaliteit om mee te stromen met de loop van de beek. Nieuwe richtingen in te slaan, soms stil te staan, in een stroomversnelling te raken, dan weer een oude plas te dempen omdat er behoefte is aan gras. Zelfs de koikarpers, zijn er op vooruit gegaan. Ze genieten van de ruimte nu ze van tuingenoten buurtbewoners zijn geworden en voortleven in de grote plas.

Word als water

De kracht van De Waterman valt het best te begrijpen als je je overgeeft aan het verhaal van het water. Dat water flexibel is behoeft eigenlijk geen nadere uitleg. Toch wil ik er even bij stil staan. Omdat het zo gewoon lijkt wordt het eenvoudigweg weleens vergeten. De flexibiliteit van water mag best bewonderd worden. Waarom zouden we weerstand bieden aan de les van het water als we zelf voor meer dan 80% uit water bestaan. Het verhaal stroomt vrijelijk door ons heen. Het vloeit natuurlijk uit ons voort. Watermoleculen zijn eigenlijk intelligente levenslustige verhalendragers. Ze kunnen zich aanpassen maar ook overheersen. Ze kunnen veranderen van verschijningsvorm. Zowel vasthoudend als verbindend zijn. Absorberen of uitzetten. Vloeien, verdampen en als druppel zich in vrije val even losmaken van het grotere geheel. Wie in het voorjaar de levenslustigheid van een stromende beek bekijkt en ziet hoe al haar zijstroompjes smelt- en regenwater aanvoeren en door de kringloop heen stuwt, zal het verhaal begrijpen van de overvloed aan flexibiliteit. Het is de kunst van groeien en toch wendbaar blijven. De natuur is een prachtige bron voor verhalen. Zoals ze zelf is: altijd krachtig, overdadig en grotesk. Het heeft geen ruimte voor op zichzelf staande tegenslag of negativisme als het geen onderdeel is van een groter geheel. Het is het verhaal van de overvloed. Je kunt je laten meevoeren met deze oerdrift op het ritme van het leven.

Een rivier stopt niet met stromen, hij wordt ogenschijnlijk kalmer omdat hij ruimte krijgt, verandert hoogstens van intensiteit. *Panta Rei*, alles stroomt, alles is in beweging, alles is voortdurend aan verandering onderhevig. Heraclitus wist dat zo'n vijfhonderd jaar voor Christus al, de natuur weet het niet, maar is het.



Ruimte versus sturing

RUUD VIERGEVER is directeur van Waterschap de Dommel



Toen Els van Noorduyn mij een jaar geleden vroeg om mee te doen aan Veldwerk, waarbij kunstenaars gekoppeld worden aan leiders, op zoek naar nieuwe verhalen over leiderschap, heb ik geen moment geaarzeld. Het leek me uitdagend, nieuw, een avontuur, dus leuk. Mijn keuze om gekoppeld te worden aan Jack van Mildert was een positieve. Ik had van tevoren de websites bezocht van de bij dit project betrokken kunstenaars en werd geboeid door het werk van Jack, conceptueel kunstenaar, verhalenverteller, droombegeleider. En gelukkig voor mij wilde Jack ook graag met mij werken, omdat ik werk bij waterschap De Dommel en het werk van waterschappen er maatschappelijk toe doet. Het werken in gebiedspro-

cessen spreekt Jack erg aan. En het werd een inspirerend maar vooral ook leuk avontuur. Wij traden in elkaars wereld, zowel zakelijk als privé. Op onze wandelingen in het gebied van de Dommel, langs de Tongelreep hadden wij goede gesprekken die uiteindelijk hebben geleid tot een folder met verhalen over “de waterman” (wel een

beetje eng om verhalen over je zelf te lezen) en een prachtige collage van de “uitlopende” beek. Ik heb Jack de ruimte gelaten om zijn inspiratie om te zetten in een kunstwerk. Lopende het proces heb ik het uiteindelijke resultaat wel enigszins beïnvloed. Jack kwam op een zeker moment met het idee van een kwartetspel over water. Hij had er al veel energie in gestopt. Hij moet aan mijn reactie gemerkt hebben dat ik hier niet zo veel mee had. Er bestonden al enige kwartetspelen in de waterwereld en bovendien was mijn ervaring dat je ze wel hartelijk in ontvangst neemt, maar er vervolgens niets mee doet. En dat wilde ik niet. Ik wilde er ook iets mee kunnen in de richting van mijn organisatie of in gesprek met de omgeving. En zo ontstond de folder “word als water”.

Wat Jack vooral in mij intrigeerde was de ruimte die ik heb en geef en zijn verhalen gaan dan ook over die ruimte. Daarmee inspireerde hij mij tegelijkertijd om me van deze ruimte meer bewust te worden, er over na te denken en mijn eigen verhalen te vertellen aan de medewerkers binnen mijn eigen organisatie. Nieuwe verhalen over leiderschap.

Kan het mooier?

Ze gaan in het bijzonder over ruimte en sturing of beter gezegd over maximale ruimte en maximale sturing. Een paradigma? Zeker. Wie hier benieuw naar is verwijs ik naar een boek wat binnenkort uitkomt over dit onderwerp, geschreven door van de Vorst en Roelofs.

NIEUW LEIDERSCHAP

IS DE ONDRAAGLIJKE TRAAGHEID VERWELKOMEN

Een collega van mij promoveerde op complexe besluitvormingsmodellen, en iedere keer als ik hem sprak vertelde hij de mooiste verhalen over de manier waarop mensen beslissingen nemen. In één van die verhalen vertelde hij over een experiment waarin koppels in een computersimulatie een ontwikkelingsland moesten besturen. Een arm land, maar met de mogelijkheid tot rijker worden. Er was water, alleen niet op de handigste plek, er waren grondstoffen, alleen nog niet ontgonnen, en er was een bevolking die zin had om te veranderen. Beter kun je het niet hebben zou je denken; ik

ken menig directeur die daar jaloers op zou zijn.

De duo's gingen ijverig aan de slag, bedachten plannen en begonnen met de uitvoering. De eerste acties werden uitgezet. Die hadden niet meteen de voorziene uitwerking. Er gebeurde nog niets, of slechts een deel van wat deze simulatiebestuurders gehoopt hadden. De meeste tweetallen waren daadkrachtig van aard en besloten onmiddellijk tot een extra actie. En als die niet meteen tot het gewenste resultaat leidde deden ze nog een actie en nog een en nog een en..... Ze gingen van handeling naar handeling, totdat

opeens bleek dat al die acties leidden tot een complete chaos die als donderslag bij heldere hemel leek te verschijnen. Geen nood, de koppels grepen meteen stevig in. Waardoor in veel gevallen de chaos alleen maar erger werd. Ik genoot van het verhaal en van de extremititeit van sommige van de acties die in de simulatie genomen werden: hele meren werden verplaatst, complete bevolkingsgroepen verhuisden, net gebouwde fabrieken werden verlaten, niets was te gek. Tegelijkertijd realiseerde ik me dat de "leiders van deze fantasielanden" toch niet zo anders waren dan de leiders

die ik ken. En eerlijk gezegd ook niet zo verschrikkelijk veel verschilden van mijzelf. Op de een of andere manier zijn we het vanzelfsprekend gaan vinden dat een actie meteen leidt tot een reactie. Ik druk op de knop en de tv gaat aan. Ik geef een order en die wordt uitgevoerd. Maar de werkelijkheid is complexer dan dat. Vaak zijn oorzaak en gevolg niet eenduidig en in één stap met elkaar verbonden. Veel acties komen via een omweg tot reactie, en nog veel acties raken onderweg verdwaald of ontmoeten nieuwe acties waarmee ze samen verder gaan en die leiden dan tot een totaal

andere reactie dan voorspeld of gehoopt werd. Nu zou je er voor kunnen kiezen als leider om alle variabelen te kennen die zouden kunnen interfereren met de voorziene reactie op de actie. En in sommige gevallen is dat misschien best een goed idee. Ik zou echter willen voorstellen om ook eens iets anders te proberen: zet een actie in en wacht rustig af op wat er gebeurt. Ga op je handen zitten, doe een tijdje niets anders dan kijken. Dat lijkt ondraaglijk. Dat is het ook kan ik uit ervaring zeggen. Maar het is ook zeer de moeite waard. Want in de meeste gevallen zie je een

reactie die misschien anders is dan je had bedacht, maar die wel past binnen het kader van de grotere doelen. Te veel actie maakt de boel eerder in de war, en één voor één blijkt dat die ene actie een reactie oproept die de volgende actie al in zich heeft. Trager, maar opbouwender, trager maar met minder chaos, trager maar je wordt veel wijzer van de werking van het organisme dat organisatie heet. Ik weet het niet zeker, maar als ik het stuk van Jack lees dan bekruipt mij het gevoel dat Jack en Ruud op hun eindeloze wandelingen die traagheid hebben leren kennen, dragen en waarderen.

Dagmar Baumann



en Ben Jansen

TIJD EN VORM

DAGMAR BAUMANN is beeldend kunstenaar

Er is een parallel tussen de creativiteit van de leider en van de kunstenaar.

Al bij de eerste ontmoeting van de groep leiders en kunstenaars werd duidelijk dat er ervaringen te delen zijn en daarmee een voedingsbodem voor dit project bestaat. Nieuwsgierigheid en verbeelding waren gewekt.

De ontmoeting met 'mijn' leider, Ben Jansen, werd gekenmerkt door een veelbelovende aanzet. We hebben elkaar twee keer kunnen ontmoeten, net iets te weinig om tot een concreet gemeenschappelijk plan te komen. De ontwikkeling van onze samenwerking is zoek geraakt in de onmogelijkheid om tijd vrij te maken voor iets, dat 'uit het niets' rede en vorm zou moeten krijgen. Toch is er iets ontstaan door na te denken over de thematiek van leiderschap, die mij sinds een half jaar bezig houdt. Aanleiding genoeg om alsnog iets te maken vanuit de aanknopingspunten die we in onze gesprekken hebben ervaren. Het werk, dat ik voor deze tentoonstelling heb gemaakt is dus niet het product van een gemeenschappelijk proces maar een neerslag van wat het had kunnen zijn.

De kwaliteiten, die voor zo ver als aanleiding voor een werk binnen het bedrijf naar voren zijn gekomen, zijn transparantie en zuiverheid. Transparantie betekent hier doorzien. Zien wat er is, herkennen wat de gegevens zijn en wat noodzaak en wensen zijn.

Zuiverheid is een voedingsbodem voor de creatieve kracht, waar vanuit het mogelijk is buiten de ruis van belangen en verborgen agenda's te kunnen herkennen en te kunnen doen wat nodig is, voor de persoon en voor het werk.

Kan een kunstwerk een oriëntatie geven? Ik wilde graag iets voor Ben maken, een soort reminder, ter bevestiging en voor de reflectie op een hoop- en risicovolle strategie, die hij naar mijn indruk handhaaft.

De 'punten' die ik heb gemaakt om in de werkruimte verdeeld op te hangen zijn fragmenten uit oude schilderijen, deels op doek, deels op hout. De vele lagen olie- verf getuigen van een verleden. Afgeschuurd vormen ze een nieuw vlak als ondergrond voor statements, die als een profaan haiku de waarneming op zichzelf benadrukken. Schrift en betekenis worden in de esthetiek van de ondergrond verweven. Als een notitie op een post-it briefje, bundelen ze eventueel voor een moment de aandacht.

Graag had ik deze aanzet samen met Ben meer op de concrete situatie toe willen spitsen en in het bedrijf met de mensen aldaar verder ontwikkeld.



HET DAGMAR-BEN PROCES

BEN JANSEN is commercieel directeur van de Vlaamse Media Maatschappij



een aarzelend begin...

alsof het zich moet zoeken. een aarzelend begin,
omdat het precies (nog niet) mag,
een aarzelend begin omdat 'iets' tegenspartelt
en alles in het werkt stelt om tegen te houden

MAAR wel een begin,

omdat het niet tegen te houden valt.

rest het moeilijke werk van jezelf,
om tegen stromen in te roeien,
en vanuit pure energie

oude waarheden terug te vinden

om te bouwen aan een zuivere toekomst





NIEUW LEIDERSCHAP

IS ZUIVER JEZELF ZIJN



Halverwege het proces van veldwerk stelde Ben me de volgende vraag: "hoeveel tijd mag een leider eigenlijk aan zichzelf besteden?" Hij stelde die vraag natuurlijk in relatie met de totale hoeveelheid tijd die hij aan alles moest besteden: collega's, klanten, medewerkers, bazen, vakgenoten en alle andere zaken en mensen die in dat kader regelmatig aandacht van je vragen. Nu heb ik geen idee hoe die verhouding in tijd zou moeten zijn, maar wat ik wel weet is dat leiders zichzelf daarin structureel te kort doen. Het lijkt soms wel alsof tijd nemen voor jezelf als laagste prioriteit op de agenda staat. En dat terwijl het juist een

voorwaarde voor goed leiderschap is om die tijd te nemen. Karel Noordzij zegt het als volgt:

"Hoe kunnen we de wereld veranderen als we onszelf niet kunnen veranderen? Erover lezen is prima, maar niet voldoende. Sommigen vinden zo'n ontdekkings-tocht, die aandacht voor jezelf, overigens wat zweverig; een vaak overbodige luxe, een gekunsteld vluchten voor de werkelijkheid; ongrijpbaar. Ze zijn te druk en hebben er geen tijd voor."

Dat is ook wat ik Ben en veel anderen hoor zeggen: we hebben het er te druk voor. Ik kan het niet maken om tijd voor mezelf te nemen als ik

niet eerst alle aandacht aan anderen gegeven heb. En zo kwam het dat de samenwerking tussen Ben en Dagmar, die natuurlijk ook ging over wie Ben als leider is, zoek kon raken in de tijd.

Leiders hebben het druk, maar staan ook vooral onder druk. Onder druk van eisen, verwachtingen en behoeften van mensen in hun omgeving. Onder druk van politieke spelletjes, van geheime agenda's, van onderling gekonkel, en van mensen die niet kunnen wachten om hun positie over te nemen. Het is die druk die vraagt om rust, om autonomie, om weten vanuit welke waarden je handelt. Die vraagt om ruimte om zuiver te kijken, om nog

eens te kijken en nog eens, om werkelijk te wegen wat belangrijk is, om te weten wie je bent en wat wilt zijn en wat je wilt betekenen in een omgeving die jou anders haar wil op legt.

Een bedrijf wint aan schoonheid als iedereen, iedere leider die weging maakt en daarover in gesprek gaat met de omgeving. Alleen op die manier ontstaat een evenwichtig spel waarin waarden en betekenis een plaats hebben. Een organisatie waarin niet het spel maar de intentie telt. Waar niet de machtsverhouding maar de toegevoegde waarde voorop staat. Weten wie je bent en waar je voor staat is een voor-

waarde om samen die zuiverheid te genereren. De zuiverheid die, zoals Dagmar aangeeft, een voedingsbodem is voor creatieve kracht.

Jezelf kennen is dus een voorwaarde om anderen te leiden, om het voorbeeld te geven.

Om een bewuste positie in te nemen en vandaar uit anderen te ontmoeten. Zo'n ontdekkingstocht is in wezen iets persoonlijks. Niemand anders dan jijzelf kan dat voor je doen. Dat maakt dat juist dit element van leiderschap in tegenstelling tot bijna alle andere onderdelen niet te delegeren is. En dat pleit er voor om het vooral bovenaan het prioriteiten lijstje te zetten en er flink veel tijd aan te besteden.

Pascale Lefebvre

Samenvatting van het proces

PASCALE LEFEBVRE: beeldend kunstenaars, hedendaagse batik op zijde



Introductie

Eind september 2007 hadden Els en ik afgesproken om elkaar te ontmoeten in mijn atelier. Ik maakte kennis met het project Veldwerk: de creatie van meerdere duo's, samengesteld uit een artiest en een manager, die als doel hebben om samen na te denken en zelfs te experimenteren om nieuwe perspectieven te creëren voor leiderschap. Met als richtpunt het zoeken naar het gebruik van een nieuwe taal, die voor mij het liefst zou balanceren tussen de emotionele taal van de kunstenaar en de logistieke en linguïstische taal van de manager. Dit project leek me boeiend door het innovatieve ervan en door de vrijheid en het ruime kader voor de betrokkenen. Een uitdaging waarvan ik elke etappe heb willen beleven: snuffelperiode, brainstormperiode, gistingperiode en coming out. De etappes zijn hieronder beschreven.

Snuffelperiode

Deze periode heeft veel vragen opgeroepen:

- Wat is de rol en de verwachte participatie van een kunstenaar in een groep of organisatie? Tot welke 'genre' kunstenaar behoor ik? Wil ik een aansluitend conceptueel werk gaan maken, zelfs als het misschien nooit een dialoog gaat uitlokken onder de medewerkers? Wil ik iets meer interactiefs maken samen met de medewerkers?
- Hoe kan een kunstenaar, die de taal van de bedrijfswereld niet spreekt, de verhalen verbonden aan het leiderschap verzamelen en verstaan?
- Wat heb ik als middelen, inspiratie, eigenschappen om deze uitdaging aan te gaan?
- Kan het ook anders?

Hoe meer ik die vragen liet rondlopen in mijn hoofd, hoe vager de term 'verhaal' uit het project werd. Wat is een verhaal ook alweer? Wie zijn de auteurs en de ontvangers ervan? Als je iets onder woorden brengt is er dan niet het risico dat je het reduceert? Eén ding wist ik al: ik wou bijdragen aan het project door beelden te zoeken bij dynamiek en ik wilde samen met de medewerkers aan de slag.

Eerste groepsvergadering & creatie van de duo's

In Leersum, ergens in november, hielden Els en Godelieve de eerste vergadering waar de hele groep (kunstenaars, managers) en buitensprekers uitgenodigd waren. De bedoeling was om kennis te maken met de partner in je duo. Ruud Smit koos me uit. Het eerste gesprek verliep vlot en ging over Ruud en zijn functie: topadviseur op het gebied van kennismanagement bij de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS); een Landelijke adviesdienst van Rijkswaterstaat Zijn dienst plant de uitvoering van werkzaamheden op hoofdwegen en het hoofdhaarwegennet in de rol van 'partner in de regio' en controleert de daadwerkelijke uitvoering in de rol van 'robuuste adviseur van de Directeur-Generaal'.

Ik luisterde en ving meteen wat termen en zinnen op die bij mij iets opriepen.

Duidelijk werd dat je leiderschap niet alleen erft door je Curriculum Vitae, maar ook dankzij je persoonlijkheid en je uitstraling. Wat ik ook onthouden heb, is dat er veel differentiatie bestaat tussen de groepen ambtenaren, veroorzaakt door twee verschillende factoren, die allebei het concept leiderschap op zich laten ontstaan: ten eerste de leider als persoon en zijn invloed op zijn collega's en ten tweede de synergie van de groep waarin het leiderschap wordt uitgeoefend.

De brainstormperiode

Deze fragmenten uit de teksten van Godelieve met ideeën over het project Veldwerk inspireerden mij en hebben bij mij iets opgeroepen: 'nieuwe perceptie te ontwikkelen – waar – door', 'nieuwe ervaringen', 'welke rollen kunnen omgekeerd worden?'

en Ruud Smit

Fragmenten uit mijn notitieboekje

De polyfonie: Als ik zou moeten uitleggen waarom polyfonie mij zo dierbaar is, zou ik zeggen dat muziek het allesomvattende van het bijzondere én het alledaagse reflecteert, van het individu en de massa, en van de mens en het universum. De klanken drukken de filosofie, de ethiek, en de esthetiek uit, die behoren tot deze eenheid. Dit versterkt het hart en de geest. Citaat van Henrich Neuhaus uit "L'Art du piano".

De waarheid is niet door één iemand gemaakt, maar ontstaat in de interactie tussen de dialogen van mensen. De waarheid verschijnt in de dialogen tussen mensen die er samen naar zoeken.
(bron: *Dialogisme en polyphonie* van Laurent Jenny)

Het zoeken naar een verhaal over leiderschap:

WAT IS LEIDERSCHAP?

Leiderschap zie ik als een abstracte notie die een groep mensen naar doelen leidt in een dynamiek. Deze dynamiek kan meer of minder cohesie kennen. Het hangt af van de kwaliteit van het contact tussen de leden van de groep, wat ik de 'polariteiten' noem: een energie die de mensen verbindt of ze uit elkaar drijft. Ruud z'n visie: in het oneindig kleine bekeken, is er geen verschil meer te zien tussen de leden van de groep waarbinnen het leidinggeven zich vormt. 'Leiderschap bereikt een hogere waarde die niet geheel herleidbaar is tot de samenstellende delen'.

EEN 'POLYFONISCH' VERHAAL MAKEN?

Over de polyfonie in de literatuur: ieder lid van een verbale gemeenschap vindt niet-neutrale woorden in zijn taal, vol van bedoelingen en evaluaties van anderen, vol van de stem van anderen. Ieder lid ontvangt het woord door de stem van anderen, en het woord blijft daar vol van. Hij intervenueert in zijn eigen context op basis van een andere context, bezwangerd van de bedoelingen van de ander en elk woord ruikt naar het beroep, het soort, de stroom, de partij, het werk, de man, zijn generatie, zijn leeftijd en de dag. Elk woord ruikt naar de context en de con-

texten waarin het al is gebruikt in zijn drukke sociale leven. De literaire polyfonie geeft dus niet alleen een overvloed aan stemmen aan maar ook een overvloed aan gewetens en ideologisch universum.

Elke tekst is opgebouwd als een mozaïek van citaten. Het bestaat door absorptie en transformatie van andere teksten. De gewone intersubjectiviteit tussen het onderwerp van het schrijven en de ontvanger is verplaatst door de intertekstualiteit, waar de poëtische taal leesbaar wordt. Het woord functioneert in drie dimensies: het subject, de ontvanger en de context als een ensemble uit ambivalente elementen.
(discours Bakhtinien)

Welke rollen kunnen omgekeerd woorden?

De vraag uit Veldwerk: 'hoe geef je leiding aan een organisatie zodat zij haar creatievermogen herkent...' refereert aan de manieren, de techniek en de vraag dwingt meteen om te gaan focussen op een strategie om een doel te bereiken: 'zodat wezenlijke vernieuwing vorm gegeven wordt ...' Doelstelling: 'schrijven van nieuwe verhalen die wat nog niet is onthullen en zo de toekomst mee vormgeven' [...dus: coach = leider? kunstenaar = coach? Leider = kunstenaar?] Dit schema heb ik willen volgen. Ik heb Ruud gevraagd om mee te doen aan het beeldende resultaat van onze samenwerking. Ik kreeg een 'Ja' van hem, geweldig!

De gistingsperiode

Welke middelen heb ik tot mijn beschikking?

Om me heen beschik ik over zijde, kleuren, een filmcamera en magneten. Op een speelse manier wil ik een nieuwe dynamiek creëren in het contact tussen de leden van de DVS. Die nieuwe relaties wil ik van bovenaf filmen.

De spelregels van de film

Loop in een lege ruimte met een gekozen kleur (hoed? zijde sjaal?) die bij jou past, zoek bij de ander één kleur die je aantrekkelijk vindt en één kleur die helemaal niet bij jouw kleur past. Zoek op het geluid van de klankschaal twee andere kleuren: Eén om zo dichtbij mogelijk te nade-

De coming out

Het 'Dadadia-logische' verhaal:

In
De naam van de Hogere
begin ik ziedat dat waar je je op con-
centreert groeit, dus als je je op problemen con-
centreert dan ben ik blij en tevreden en reis ik verder
zie ik grootse mogelijkheden voor een geweldige toekomst
voor ons en onze kinderen. Daar gaan we voor en daar werken
we als DVS en TNO gezamenlijk aan. En dat blijven we doen en laten
dat is de vraag het gaat altijd om de vraag. Immers wat heb je aan ant-
woorden, dan zit je er maar mooi mee in de zin van meegaan en meewer-
ken, samen moeten we het gaan doen alleen dan weet je het zeker als begrip
ruil ik graag in voor verwachtingsvol keek hij haar aan en zei wat bedoel je
precies in het midden heeft uiteraard bij de meesten van ons weer de voorkeur
voor appels heb ik niet omdat ik het wel leuk vind plaats voor inspiratie geeft
vleugels laat je vliegen laat je boven jezelf uitstijgen is een heerlijk gevoel blijkt
elke keer een goede graadmeter te zijn voor reacties ervaringen op 'gut feeling'
wordt dat genoemd, en is belangrijker dan rationele afweging. Wat niet betekent dat
het gevoel ook (altijd) de boventoon moet voeren in de formulering van een reactie
de zin van de zin heeft nooit zin kun je maken, doe je best was de beste voetballer
van Engeland. En nu? Bergkamp of is die ook al weg wegens gebrek aan niveau is
het overleg geschrapt Eerst maar weer een tijdje navelstaren doe je vanaf je 1e tot
je 6e jaar, daarna groei je door een heb je het idee dat mensen je ook horen begint
met 'ontvankelijk zijn' zijn is niet hebben. Hebben is houden, houden is een illu-
sie, illusie is een geloof en geloven is een zaak drijft groep & individu voort
naar het doel is te scoren in het doel van de tegenstander of medestander?
Interessanter is de samenwerking is alleen mogelijk als de vraag is
beantwoord wie heeft belang bij wat wat is niets. Waarom is alles.
Alles stroomt. Stroming is waanzinnig, stroom mee, of er eens
lekker tegenin. Dat geeft energie. Energie = beweging. Gol-
fend of in rechte lijnen. Lijnen, spelen met lijnen,
speelse lijnen

ren en één om zo ver mogelijk vandaan te blijven! Op die manier zal een nieuwe bewegende dynamiek gecreëerd worden maar ook een visuele spiegeltekst van waar de DVS naar streeft op binnen verkeer en waterstaat. Het werd me duidelijk dat ik naast de film een verbaal verhaal wilde laten ontstaan op het terrein van Rijkswaterstaat waar de participanten een werkrelatie delen met de manager.

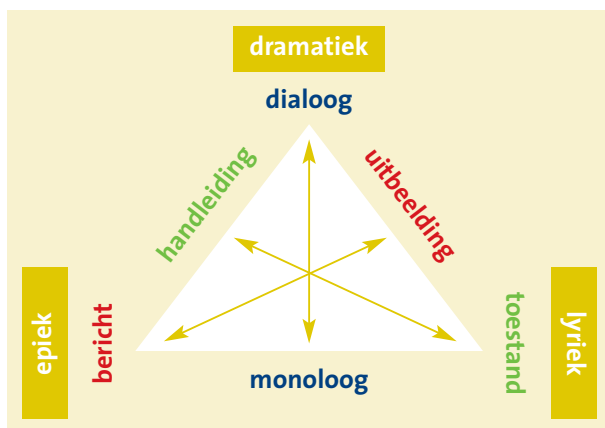
Het verbale verhaal

Ik wilde het principe van een dialogisch verhaal aanpassen aan een zelfbedacht Dadaïstisch woorden-spel.

Het doel is om verschillende tot tegenovergestelde woorden of zinnen te verzamelen, die zullen evolueren zonder de 'ik' van een auteur. Om het verhaal te verbinden aan de onzichtbare cohesie die tussen manager(s) en medewerkers bestaat heb ik het volgende concept bedacht. Na een gesprek met de manager word je door hem uitgenodigd om een zin te gaan schrijven in een witte band met gekleurde stiften. Jij ziet een woord al staan van de vorige zin en die is het begin van jouw zin.

Ik heb de context van de praktijk gekozen voor de 'mise en scene' in Ruud's kamer: een tafel, een stoel en een wit bandje dat bedoeld is om dialogen van films van de ene taal naar een andere op te schrijven en permanente stiften.

Iedereen is door de leider uitgenodigd om een zin op te gaan schrijven. Er is geen thema, men is vrij om zijn moment te vertalen in woorden. Deze zin is verbonden aan de vorige door een woord en eindigt door een zichtbaar woord voor de volgende collega.



De film

De voorbereidingen van en het opnemen van de film werden twee hele spannende fases van het proces. Willen de mensen wel mee doen? Heb ik genoeg ervaring en middelen om te kunnen improviseren als het anders gaat? Hoe kan ik zonder professionele 'boom' mijn camera aan het plafond ophangen? Heb ik genoeg zijde lappen geschilderd? Gaat het mooi worden?

Samen met Ruud realiseerden we wat nodig was: contacten leggen, het communiceren van het project, het neerzetten van het materiaal ter plekke enzo-voorts.

Ik bedacht een nieuw spel om de sessie af te ronden. Iedereen zal zijn of haar laatste gekleurde zijde stof op de vloer plaatsen, denkend aan een compositie van een algemeen abstract schilderij met het gevoel dat je een stukje kleur in je hand hebt.

Alles ging goed. Ik was heel enthousiast over de openheid en de motivatie van de participanten om mee te doen. De sfeer was ook heel ontspannend tijdens deze korte sessie.

Onze film werd 'L'éveil' genoemd – Het ontwaken – door Ruud betiteld. Het bijzondere daarvan is dat de zelfgemaakte compositie van de groep lijkt op een gestileerde Shiva met alle symboliek, die mogelijk te herkennen is in de synergie van deze groep!

Naar een synthese toe

Het verslag van de laatste afspraak van onze duo op 18 april 2008.

DVS werkveld fase 2

- 1 Synthese gemaakt van alle elementen van het project.
 - een film
 - strookje van 'dialogische taal'
 - gekleurde zijde doeken
 - de managing drive analyses betreffende kleuren
 - de foto's van de uitgekozen sequenties uit de film.
- 2 Hoe gaan wij de kruising van de uitgewisselde rollen uitvoeren?

(Pascale coach, Ruud kunstenaar, Godelieve en Els Managers)
- 3 Welke assen gaan we uitvoeren?

(Kleuren, het schrift, symbolen, de sleutelwoorden: polyfonie, lyrisme, poëzie)

In de naam van de Hogere begin Ik



Ik zie dat dat waar je je op concentreert groeit

Dat geeft Energie



Energie is beweging

Proces in het midden



heeft intussen bij moesten van ons de Voorkeur

Horen begint met 'ontwikkeld' zijn ... Zijn is niet hebben ...



Hebben is houden, houden is een illusie, en illusie is een gebaar

Geloven is een zaak die groep en individu voortdrijft



Naar het doel

Dan ben ik tevreden en reis ik



Verder

En dat blijven we Doen



doen of laten, dat is de vraag

De Vraag, het gaat altijd om de vraag



Immers wat heb je aan antwoorden?

Dan zit je er maar mee mee



Mee in de zin van meegaan en meewerken

Eerst naar waar een bijje



Naarblaren

Zeker als begrip



raai ik graag in voor verwachtingen

Daar gaan we voor



en daar werken we als DVS en TNO gezamenlijk aan

Gevoel blijft elke keer een goede graadmeter te zijn



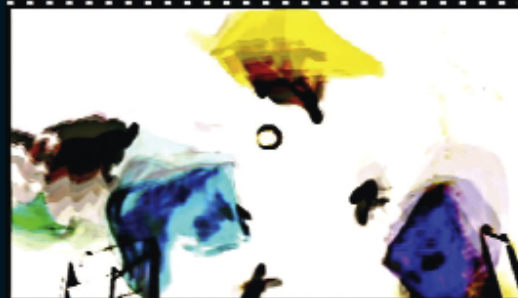
voor reacties op ervaringen 'gut feeling' wordt dat genoemd

Alles stroomt



Strooming is verwantschap, stroom mee, of er eens lekker tegenin

En kun je maken



Doe je best

Dat geeft Energie



Energie is beweging

Dat geeft Energie



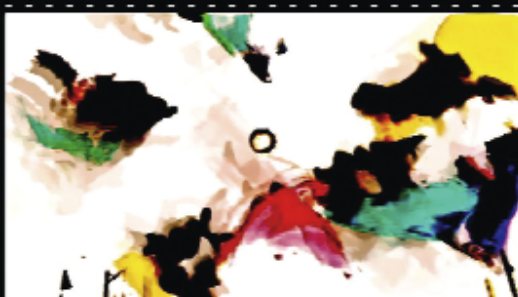
Energie is beweging

Tegenstander of medestander?



Interessanter is de Samenwerking

Niet gevoel moet niet altijd de boventoon voeren



in de formulering van een reactie

Weg



wegens gebrek aan niveau is in overleg geschaapt

Wistijgen is een heerlijk



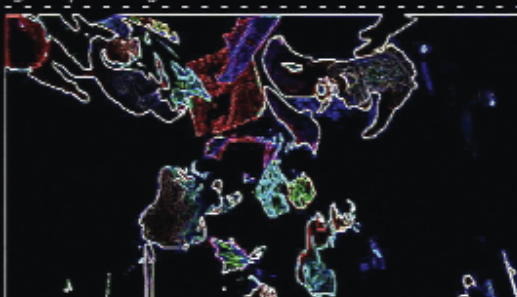
gevoel

Omskakel

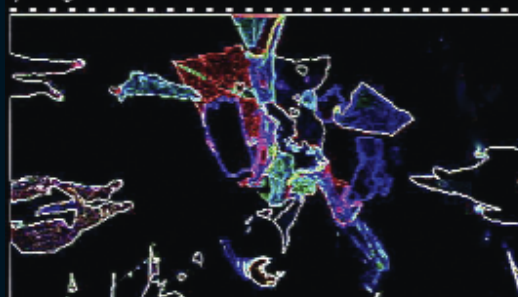


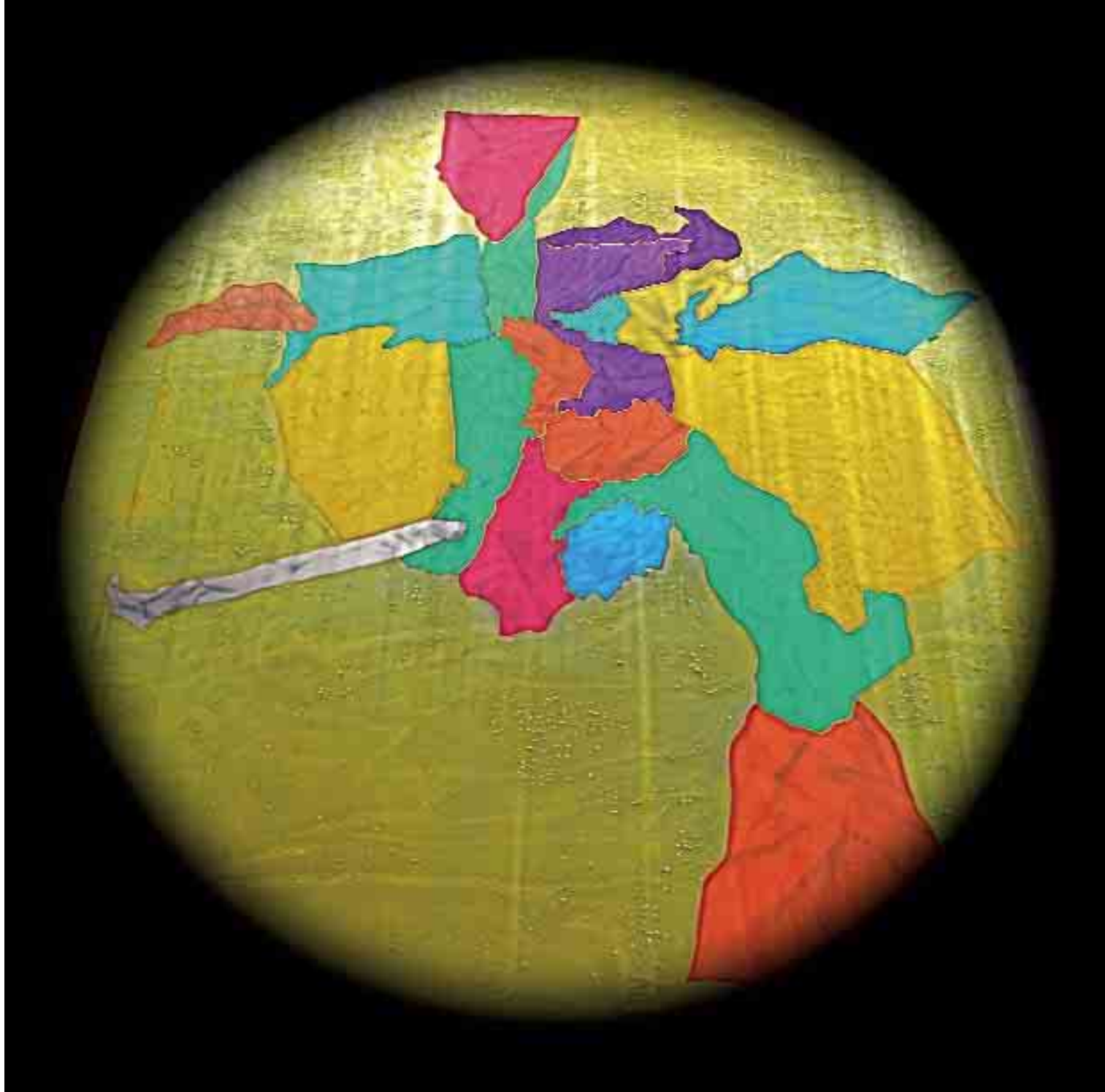
Ik heb leuk vind

Lijnen, spelen met lijnen



Speels lijnen...





- 4 Hoe willen wij deze elementen naar buiten toe brengen? installatie? één kunstwerk of meerdere panelen?
Mijn ontwerp voor de drie uitgekozen expressievormen: kleuren, woorden, symbolen.

De kleuren

Leiding geven heeft meerdere facetten, *mise-en abyme* en kan niet in het geheel verschijnen. Bij DVS speelt ook altijd de opdeling in departementen, opdeling in de groep, vandaar het aantal foto's van sequensen uit

de film: 73 ronde afbeeldingen, waarvan 56 sequenties met deelnemers (7 kleuren bij 8 deelnemers) + $(24 - 7 =)$ 17 lege rondjes om de niet-participanten ook een plaats te geven.

Het ontwerp (ronde foto's) sluit mooi aan bij de visie van Ruud over leiding geven: 'in het oneindig kleine bekeken is geen verschil meer te zien tussen de leden van de groep waarbinnen het leidinggeven zich vormt'.

Het rondje refereert naar het oog van de camera

die hoog hing, aan de diafragma van het fototoestel die de etappes van een project vastzette en tijdloos maakte, maar ook aan de loop waardoor wij die kleine momenten konden vastleggen. De kleur van de achtergrond van de foto's correspondeert met de klankschaal (symbool hier van de vibratie van de kleuren) en de kleur van Shiva. De 73 foto's worden gedrukt op een speciaal papier dat veel vezels heeft, non woven papier. Ze worden neergezet op een verticaal plexiglaspaneel met een onzichtbare magneet onder elke stuk. Aan de andere kant van het plexiglas worden ze handmatig stuurbaar door magneten die worden verstopt in een hard klontje verf.

Dit versterkt de band die door de samenwerking tussen kunst en management ontstaan is. Blijft ook interactief: aan een kant van het plexiglas maak je een compositie met de kleuren en dan komt in de groep aan de andere kant letterlijk weer een nieuwe compositie!

De magneten zijn de metaforen van de polariteit die zich tussen de groepen bevindt en refereert ook aan de 'mise en scène' tijdens de opnamen.

Woorden

Uitbeelding op een zijden doek (180 x 140 cm) van het samengestelde verhaal die de poëzie, filosofie, humor, lyrisme van de groep tentoonstelt.

Accentuering van de woorden die de verbindingen maken tussen de zinnen. Mogelijkheid creëren om vanaf de 'complementaire' gekleurde woorden nog nieuwe zinnen te zien of fragmenten van zinnen (door misschien de oranje, groene of paarse woorden andersom te schrijven zodat, als je van de andere kant het ensemble bekijkt, je meteen wat anders te zien krijgt). Ik laat in ieder geval weer wat witte ruimte om dat verhaal interactief te houden tijdens de tentoonstelling en de toekomstige plek van het verhaal.

De woorden kunnen ook op de zijde geschilderd worden (zoals het onderstaande) en zijn dus aan beide kanten van het paneel zichtbaar. In het midden van het doek staat het silhouet van 'de' leider waar de woorden op een andere manier gaan verschijnen, maar leesbaar blijven (het voorbeeld toont alleen het visueel effect ervan).

Symbolen

De ontdekking van de 'gestileerde Shiva' namaken met een gelige achtergrond:

In de Trimûri is Shiva de vernietiger terwijl Brahma de kunstenaar is en Visnu de bewaarder. Ondanks dat hij (Shiva) de destructie representeert, wordt hij gezien als een positieve kracht want na de destructie komt de vernieuwende geregenereerde creatie:

Deze concepten in relatie met de visie van Ruud: "Leiderschap voltrekt zich binnen een groep. Door leiderschap bereikt de groep een hogere waarde dan de som van de samenstellende bijdragen. Leiderschap is daarmee een fenomeen dat niet exact is te herleiden op de samenstellende delen waaruit het geheel van de groep bestaat. Om leiderschap te vangen in een uitbeelding moet men zich van dit principe vergewissen."

Conclusie

In de loop van het proces hebben er veel opvallende en toevallige gebeurtenissen plaatsgevonden die me vertrouwen hebben gegeven in de samenwerking van ons duo. Een voorbeeld ervan: Ik koos ervoor om de kleurentaal te gebruiken voor de film om de polariteiten tussen de leden van de groep te 'dramatiseren' en ook in het verhaal om de verbindingen tussen de verschillende auteurs sterker en zichtbaarder te krijgen. Ruud vertelde me dat zij ook werken met kleuren om de verschillende profielen van managers te duiden.

In het proces zijn meerdere keren 3 polen/invallshoeken nodig geweest:



Mijn verhaal

RUUD SMIT: Topadviseur op het gebied van kennismanagement bij de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS), Rijkswaterstaat

“Ik ben bij Veldwerk gekomen vanuit mijn behoefte eens extreem ‘van buiten naar binnen’ na te denken over mijn bijdrage aan de organisatie van DVS; een soort herijking op wie ik was, wat ik kon en vooral wat ik wilde. Die behoefte was gegroeid in drie intensieve jaren, waarin ik binnen DVS aan twee ingrijpende reorganisaties heb bijgedragen als projectleider en adviseur.

Het project Veldwerk week af van andere coachingstrajecten vanwege de volstrekt open vorm, waarin de opdracht om leiderschap uit te beelden in een kunstwerk kon worden ingevuld. Dit en het feit dat moest worden samengewerkt met een gerenommeerd kunstenaar maakte het project aantrekkelijk. Na kennis-makingsgesprekken met Godelieve en Pascale was het me duidelijk dat ik de keuze voor deze experimentele ‘reis’ niet zou betreuren.

In de eerste bijeenkomst koos ik op intuïtie voor Pascale als partner. Ik was niet bekend met haar werk of dat van de andere kunstenaars. Ze viel op vanwege haar kleding (een net zakelijk pak met zorgvuldig ingebonden haar en een gedekte bril met een mar-kant wit accent) en Franse accent. Doordat ze in haar betogen af en toe moest zoeken naar een Nederlands equivalent, wist ze de aandacht van de groep aan zich te binden en zo haar standpunt goed naar voren te brengen.

In de samenwerking met Pascale ontstond spontaan een enorme creatieve drift. We vonden snel aansluiting op elkaars ideeën ongeacht het abstractieniveau ervan. Binnen de kortste keren hadden we de thematiek van ons werk in de basis te pakken; het weergeven van de complexe dialoog die binnen de groep leidt tot een verbindende waarheid.

De kern van de weergave zou een film zijn, die met medewerking van het managementteam van DVS zou worden opgenomen en een filmstrook waarop iedereen die voor overleg bij mij aan tafel schoof, een zin mocht schrijven die begint met het laatste woord

van de zin van de voorafgaande schrijver. Een leuk accent hierbij was de keuze voor 7 kleuren die elk staan voor de verschillende drijfveren in het management. Zij vormen immers het elementaire thema in de dialoog tussen de leiders en de groep die deelneemt in het leiderschap.

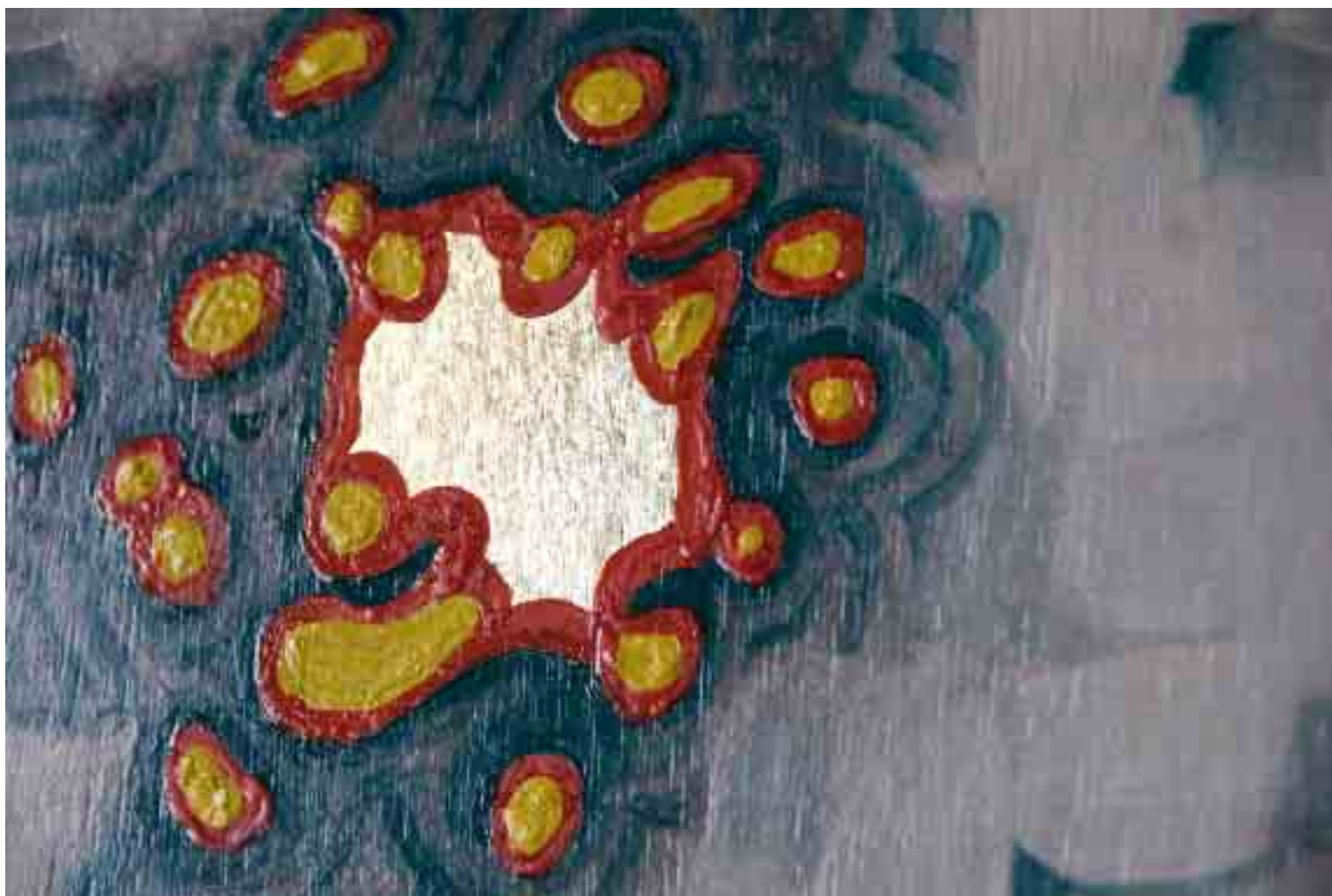
In dit lemma kan de verbindende waarheid in de groep snel gevonden worden. Dat dit zo is, blijkt het duidelijkst uit de filmfragmenten waarin de deelnemers gevraagd wordt gekleurde doeken te kiezen, die ofwel aantrekkelijk zijn of wel afstotend; allen wisten waar de kleuren voor stonden en waar hun affiniteit lag dan wel hun antipathie.

Frappant was de laatste scène, waarin de 7 kleuren door de deelnemers op de grond mochten worden gelegd om tot een kunstwerk te komen. Met een laatste voetveeg duwde een van hen een blauw doek terug tot een prop om daarmee zijn antipathie tegen die specifieke drijfveer aan te geven. Het daarmee ontstane eindresultaat deed direct denken aan Shiva, de oppergod in het hindoeïsme, wiens enige bestaansopdracht is om het algehele welzijn van alle wezens te bevorderen. Voorwaar het ultieme leiderschap!

Het is daarom dat de kern van ons kunstwerk deze film is, waarin leden van het managementteam van DVS hun onderlinge dynamiek uitbeelden.

Met het succes van de film en de beschreven filmstrook was het vervolgens de opgave om op basis hiervan een verbindend werk te ontwerpen om zo alle ontstane elementen met elkaar in een te exposeren ruimtelijk verband te brengen. Een uitbeelding van leiderschap dat de waarnemer uitnodigt om deel te nemen aan de ervaring die anderen daarvoor hadden, bij het maken van de film en het schrijven van de teksten. Zo blijft de groep die deelneemt aan het experiment rond nieuw leiderschap groeien. Overigens heeft de waarnemer de vrije keuze om toe te treden en weer uit te treden. Of en hoelang hij of zij blijft, hangt af van de waardering die de waarnemer heeft voor het leiderschap dat wordt uitgeoefend. In die zin is het ten toon gestelde leiderschap volstrekt democratisch.





Epiloog

Ik ging met het project Veldwerk in zee om mijn leidende rol binnen de organisatie te onderzoeken. Deze herijking heeft me gesterkt in de keuzes die ik hieromtrent heb gemaakt en brengt daarmee positief antwoord op mijn vragen.

Het project bracht me in contact met een inspirerende groep mensen, die ieder voor zich hebben bijgedragen aan mijn vorming over de afgelopen maanden. Ik wil hen, maar vooral Pascale, bedanken voor de geweldige 'reis' samen.

Voor mij persoonlijk is de reis met het houden van een tentoonstelling nog niet ten einde. Integendeel: ik zie het als een proloog op een reeks trajecten, die ik nog wil afleggen met mijn collega's in het management van DVS. Het is mijn ambitie om samen met hen de komende jaren de ontwikkeling die wij in ons leiderschap beleven uit te beelden in een reeks kunstwerken en die dan binnen het eigen kantoor ten toon te stellen.

Mijn wensbeeld is daarbij dat we, kijkend naar de werken zullen vaststellen "Zie je het? Dat zijn wij; bezig!"

NIEUW LEIDERSCHAP

IS OOG HEBBEN VOOR DE SAMENHANG DER DINGEN

Pascale en Ruud beschrijven het zo mooi: "Leiderschap bereikt een hogere waarde die niet geheel herleidbaar is tot de samenstellende delen" en "De waarheid verschijnt in de dialoog"

Beide uitspraken gaan uit van een ontmoeting tussen mensen. En het is die ontmoeting of dialoog waarin de meerwaarde ontstaat, waarin het groter kan worden dan wanneer je het alleen doet, of maar vanuit één perspectief bekijkt. Zo ontwikkelt iets dat groter is dan het individu, dan de eenling. Een nieuwe waarheid of een nieuwe werkelijkheid, een ander inzicht, of gewoon iets meer kennis en ervaring bij elkaar opgeteld. Dat klinkt zo logisch, bijna eenvoudig zelfs.

Zo dwalend door de kunstwerken van Pascale en Ruud, door hun woorden en hun symbolen begon ik me af te vragen of het misschien ook andersom werkt: "als je de samenhang der dingen kunt zien, dan krijg je een andere waarheid"

Dat zou betekenen dat die samenhang er al is maar dat wij die misschien niet altijd waarnemen of erkennen. Leiderschap zou dan zijn: oog hebben voor allerlei vormen van samenhang die mogelijk zijn. Verwacht, onvermoed, groot, klein, ver weg en dichtbij.

Ik bleek niet de enige met die gedachte. Bij toeval hoorde ik iemand spreken over het Handvest van de Aarde. Een ethisch document van de VN dat in 2000 ten doop werd

gehouden in het Vredespaleis in den Haag. Het is een handvest dat oproept tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de toekomst van de aarde.

Nieuwsgierig zocht ik op het internet naar deze charter.

Die was snel gevonden. Het is een prachtig verhaal. Het eerste deel beschrijft op een bijna poëtische manier aspecten van de aarde: één mensenvolk, een integere ecologie en een rechtvaardige economie. Dat deel wordt afgesloten met de volgende zin: “Onze milieukundige, economische, politieke, sociale en spirituele uitdagingen zijn met elkaar verbonden, en gezamenlijk kunnen wij inclusieve oplossingen uitdenken.” En: “Wij moeten manieren vinden om verscheidenheid in harmonie te brengen met eenheid”

De gedachte is dat economie, ecologie en de mensheid een eenheid vormen waardoor als één van de drie gevoed wordt, de anderen ook versterken en omgekeerd.

Dat lees ik bijna nooit in kranten of tijdschriften. Daar gaat het vaker over de tegenstellingen tussen al die aspecten. Bij voorbeeld hoe economische groei ten koste gaat van het milieu. Ik moet zeggen dat de gedachte dat ze eigenlijk verbonden zijn en niet zonder elkaar kunnen me wel aanstaat. Dat als je de één begunstigt boven de ander dat je dan iets doet wat niet goed is voor het geheel.

De aarde, de menseheid en de economie hebben heeft het nodig dat we inclusief denken en handelen. Dus dat we de dingen niet tegenover elkaar stellen maar als delen van een geheel. Blijkbaar is dat de aard der dingen.

Nu is dat een hele grote gedachte die in het dagelijks leven van een leider niet altijd op die schaal te hantieren is. De gedachte dat alles deel is van dat ene grote geheel werkt op mij in elk geval ook verlamrend. Het besef dat elke handeling, elk besluit, elk plan samenhangt met andere dingen, met de omgeving, met de emotie,

met waarden als rechtvaardigheid, duurzaamheid, en met talloze andere tastbare en onzichtbare aspecten van mensen en de organisatie is al een flinke opgave.

Het is denk ik al heel wat om echt tot je door te laten dringen dat die samenhang er is. Ikzelf word daar af en toe helemaal tureluurs van. Maar uiteindelijk levert het wel wat op is mijn ervaring. Zowel voor de organisatie als gemeenschap, als voor de bedrijfsresultaten, als voor de omgeving of het milieu. Uitgaan van de samenhang der dingen betekent volgens mij dat je als leider niet anders kunt dan op zoek gaan naar verbinding om op basis daarvan te handelen en beslissingen te nemen. Dat betekent in de praktijk dat je je steeds afvraagt bij welk kleiner of groter geheel iets hoort.

En daarmee ben ik terug bij het begin van dit verhaal: in de samenhang der dingen verschijnt een werkelijkheid die toevoegt. En precies daarvoor is de ontmoeting, de dialoog en de koppeling tussen mensen een voorwaarde. Alleen vanuit connectie ontstaan oplossingen die inclusief zijn. En die recht doen aan de aard van deze wereld.

DRIELUIK

I VERBAZING

Sinds zeven jaar train ik voor de zomer begint – en dus het wedstrijdseizoen – een groep jonge sporters. Mijn doel in die vier dagen is de verbinding te leggen tussen zes maanden noeste wintertraining en het moment waarop de prestatie onder druk geleverd moet worden: de wedstrijd. Heel concreet wil ik bereiken dat ze er stáán en er klaar voor zijn – en dat ook van zichzelf weten. Zoals gewoonlijk vroeg ik dit jaar aan het eind van het kamp wat de sporters ervan gevonden hadden.

Waarop het eensluidende antwoord was: ‘Nog nooit zo’n goed trainingskamp gehad. Elk jaar is het goed, maar dit jaar sprong er voor ons echt bovenuit. Je was in topvorm!’ Pardon? Mijn verbazing was groot, want nog niet eerder was een kamp zo beroerd begonnen en waren de kansen mijn doelen te realiseren zo klein als dit jaar. Dat werd dus nadenken voor mij. Wat had ik dit jaar (anders) gedaan om zo’n compliment te verdienen?

De start van het kamp was ronduit slecht. Tijdens mijn voorbereiding zag ik de obstakels, die een bedreiging voor mijn hooggestelde doelen konden vormen, zich opstapelen. Ik had dit keer te maken met een bijzonder complexe groep sporters, van zeer uiteenlopend niveau. Voor een deel geroutineerde kern-groepleden, de potentiële medaillekandidaten met veel wedstrijdervaring, en voor een deel aanstormend talent, waar qua (wedstrijd)mentaliteit en zelfreflecterend vermogen nog het nodige aan te schaven viel. Daaromheen manoeuvreerde een groepje sporters die bereid zijn in de competitie alles te doen wat van belang is voor het team (het bindmiddel voor het groepsresultaat, als het ware) – en dus een ander soort aandacht nodig hebben. En dan waren er dit jaar ook nog

nieuwelingen mee, zo maagdelijk als wat. Hoe kon ik, met zo veel ‘lagen’ en zo weinig dagen, iedereen laten ervaren wat hij of zij nodig had voor het komende seizoen? Op de eerste dag van het kamp was ik bepaald geen ‘tintelend’ mens te noemen – een gevoel dat ik mijn sporters, juist in deze training, graag wil laten ervaren.

Het eerste besluit dat ik nam was om mezelf los te koppelen van de ‘shit’ waar ik tegenover stond. Niks aan te doen, jammer dan, maakt de zaak lastiger – maar daar gaat het niet meer over. Punt. Bijna meteen kwamen de vrolijkheid en ondeugendheid terug. De energie ging weer stromen en het tintelende gevoel nam hand over hand bezit van ons. Een belangrijke eerste stap was gezet, in elk geval eentje die de sfeer onmiddellijk ten gunste beïnvloedde. Een obstakel dat je niet kunt opruimen, kun je negeren – oftewel: je hoeft je niet van de wijs te laten brengen door iets wat je toch niet kan veranderen. Eroverheen stappen en gewoon doorgaan dus. Kom maar op! Mijn tweede besluit betrof de trainingsopzet. Ik koos voor trainingsschema’s waarin ik niveaus en behoeftes bundelde. Toppers bij elkaar, starters bij elkaar, afgewisseld met gemengd trainen voor de groepsontwikkeling. In kleine groepen en veel korte maar intensieve sessies. Op die manier kon ik mijn aandacht focussen op het niveau waar ik mee bezig was en snel switchen naar een volgende groep. Zaken die niet zuiver sportief van aard waren, verbande ik van het sportveld. Onderling gesteggel, ruzietjes in wording, dingen uitpraten – prima, maar doe dat straks. En doe het zelf. ‘Zelf oplossen’ werd een geveulgelde uitspraak. Dat ik er ook dán voor ze was, als het nodig was, was overduidelijk. Maar dat



ze mijn vertrouwen hadden dat ze veel (meer dan ze dachten) op eigen kracht konden, bleek een stevige prikkel om het vooral eerst zelf te proberen.

Oppervlakkig gezien zou je zeggen dat ik het vooral mezelf gemakkelijk gemaakt heb met deze besluiten. Maar het gaat niet om mij en ook niet over mij. Ik heb die beslissingen niet genomen om geen kopzorgen te hebben. Het gevoelde en gedeelde succes van dit trainingskamp zit 'm in iets anders. Door te kiezen voor een mentaliteit van 'no shit', voor een praktische trainingsvorm die zowel mijn sporters als mij maximaal de ruimte gaf onder lastige omstandigheden te functioneren en voor het lef om zaken (zelf) op te lossen en je grenzen daarin te testen, heeft iedereen het gevoel gehad dat het onderste uit de kan werd gehaald. Tegen de verdrukking in, die prompt ook geen rol meer speelde. Dus was er ruimte voor tinteling, lol en ondeugendheid (en dus ontdekken). En groeide het vertrouwen bij mijn sporters in hun eigen kracht en kunnen – precies wat me voor ogen stond aan het begin van dit trainingskamp.

Leiderschap is iets wat wordt ervaren door anderen. Het is de optelsom van hun ervaringen met jouw (oprechte uitstraling van) vertrouwen en de beslissingen die daarbij passen. Mijn sporters namen de uitdaging aan en presteerden boven (hun eigen) verwachting. Verbaasd ben ik niet meer, want ik heb dat ook terug gezien in de prestaties die na het kamp werden gehaald: twee gouden medailles, een tiende plaats bij de wereldjeugdkampioenschappen en een eerste plaats voor de dames/heren ploegen. Een mooier compliment kan ik me niet voorstellen!

2 ONDEUGEND

De geschiedenis laat machtige mannen zien als Napoleon of Stalin, leiders met eigen visies en theorieën waar we over kunnen discussiëren. Zulk leiderschap bedoel ik dus niet. Het is een vorm van leiderschap die sterk gebonden is aan de persoon zelf.

Een andere figuur uit de geschiedenis: de nar. Hij kon iedereen op het verkeerde been zetten met zijn brutale uitspraken. Hij wilde mensen met zijn ondeugendheid inspireren om anders naar dingen te kijken. En iedereen luisterde naar hem, wat hij zei bleef altijd hangen. Dat vind ik interessant. Want om op een niet-traditionele manier met leiderschap om te gaan, moet je ondeugend durven zijn. Dan kun je iets teweeg brengen waarvan duidelijk is dat het over het onderwerp gaat en niet meer over jou. Op zo'n moment vallen een aantal aspecten die met persoonlijkheid te maken hebben weg. Leiderschap hoeft daarom lang niet altijd over de persoon te gaan.

FEILLOOS WETEN

Als je ondeugend bent, voel je het tintelen. Je laat je niet meer leiden door bepaalde regels van wat wel en niet kan. Je doet het gewoon. Een prachtig voorbeeld vind ik Tommy Smith die in 1968 op de Olympische Spelen in Mexico het moment waarop hij voor zijn gouden medaille het podium op mocht, gebruikte om de aandacht te vestigen op het racisme in zijn land. Het was geen actie die hij van tevoren had bedacht, hij deed het uitsluitend op gevoel, zoals hij zelf later uitlegde. Smith heeft zijn sport gebruikt voor de politiek. Dat mag niet, dat was heel ondeugend. Hij is uit de Spelen gezet. Maar hij móest het doen, hij handelde vanuit een 'feilloos weten'

van zowel zijn geest als zijn lichaam. Het valt dus niet rationeel te verklaren. Natuurlijk ging het wel over een onderwerp dat bij hem hoorde, waar hij daarvoor al veel over na had gedacht. Maar het moment van ondeugendheid was niet gepland. Hij had de guts om ondeugend te zijn. En hij legde mede de fundering voor het pad dat Barack Obama 40 jaar later kan bewandelen. Hij bracht iets op gang dat een langdurig effect bleek te hebben.

LEIDING GEVEN OF LEIDERSCHAP

Ter verduidelijking: leiderschap is iets anders dan leiding geven. Leiding geven is iemand vertellen wat hij moet doen. Maar als ik met jonge mensen bezig ben om een bepaald probleem op te lossen, dan gaat het er helemaal niet om dat ze mij moeten gehoorzamen, omdat ik degene ben die 'het weet'. Zo werd mij bijvoorbeeld een tijd geleden gevraagd een workshop te geven aan jonge mensen die in hun werk niet goed functioneerden. Ik had van tevoren geen vastomlijnd plan over hoe ik het aan zou pakken en dacht 'als ik ze zie, weet ik wat ik moet doen'. Ik kwam in een zaaltje vol jongeren die met hun armen over elkaar zaten te wachten op 'weer zo'n training'. Er zat geen barst energie in die lijven, iedere vorm van oorspronkelijk denken ontbrak. Ik stuurde ze naar buiten met de opdracht: doe iets ondeugends. De verwarring was groot, maar ze gingen. Ze kwamen terug vol verhalen en opeens had ik een groep sprankelende, energieke jonge mensen voor me die begrepen dat ze ondeugend moesten

zijn om in hun werk oplossingen te vinden. Ieder mens is ondeugend. Je weet ook wanneer het eraan komt: je voelt de tinteling in je lijf. Als het goed is, heb je het er dan al uitgeflapt, tenzij je jezelf remt door te denken 'dit kan niet'. Natuurlijk is het niet de bedoeling dat je alles maar zegt. Want bij leiderschap hoort ook eerbied. Je kunt heel veel tegen iemand zeggen, zolang je het maar met eerbied voor de ander doet. Ik krijg vaak te horen dat ik heel 'stevig' ben, maar ik ben helemaal niet zo stevig. Ik durf heel veel te zeggen, omdat ik het met eerbied en liefde doe voor degenen tegen wie ik het zeg. Op die manier kunnen ze er ook iets mee.

ANTWOORDEN

Bij volwassenen wordt er op 'ondeugend zijn' vaak een sticker geplakt, het zou te impulsief zijn. Het wordt afgekapt en vervolgens durft bijna niemand het meer te zijn. Want natuurlijk sla je ook wel eens de plank mis, maar naarmate je vaker hebt gezien wat het effect is, zal je ook meer durven. Ondeugend zijn zit in de activiteit zelf. Je kunt het niet plannen. Er gebeurt van alles en opeens, als een flits, is het er. Een kind kan heel ondeugend iets roepen dat helemaal raak is.

Waarom luisteren wij niet naar mensen die ondeugend denken? Neem iemand als Leonardo Da Vinci. Het was toch puur ondeugend van hem om te zeggen dat als vogels kunnen vliegen, een mens dat ook moet kunnen. Hij deed alles wat tegen de heersende natuurwetten van zijn tijd in ging. Er

gingen generaties over heen voordat we begrepen dat die man geniaal was. Of een man als Bram Moszkowicz die gewoon stelt dat de wet van Murphy niet klopt. Alles kan wel slecht gaan, maar 'ik ben in staat om het tij te keren' zei hij en het lukte hem ook. Dat hij zoiets durfde te zeggen, noem ik ondeugend.

Antwoorden komen ergens uit het binnenste van je lijf, uit je ziel of hoe je het noemen wilt. Daarbinnen zit geen zwart, ongrijpbaar gebied, maar een heel rijk gebied. Er is tijd nodig om dat naar buiten te laten komen.

Tegenwoordig moet er overal meteen een vorm voor gevonden worden. Het moet efficiënt zijn en dat zou wel eens haaks op effectiviteit kunnen staan. Als je die ondeugendheid voelt op komen: doe er wat mee, laat het borrelen en bruisen. Richt het niet op personen, maar laat het groter zijn.

3 JONGEREN IN GESPREK OVER LEIDERSCHAP

Een groep jongeren ligt op het gras, uitgespreid als een kleurige caleidoscoop - uitgespeeld en uitgeraasd.

Langzaam zie je de uitbundige energie van net veranderen in absolute rust. Het fysieke valt weg en er ontstaat een andere dimensie. Met zachte stem begint een van de jongeren te vertellen, over school. Over een bijzondere docent. Hij kan een groep boeien en daarom is er rust in de klas. Een ander vult

aan, met een bijna slome stem: "Het is heerlijk als docenten je serieus nemen. Je leert makkelijker en dan wordt leren fijn."

De loomheid die nu ontstaat maakt hen scherp in hun beschouwingen van wat zij nodig hebben. Andere voorbeelden komen ter sprake. Vanuit alle invalshoeken die ze dagelijks meemaken. In hun sportwereld geldt hetzelfde: met een coach die vaak lacht, lachen ze mee. "Maar", zegt een ander, "respect heeft hij dan veel minder." "Maar het is wel gezellig", wordt daarna aangevuld door weer anderen. "Iemand die uitstraling heeft is wel fijn. Die schreeuwt niet, en zegt geen 'nee' tegen je als je vragen stelt."

Als je goed kijkt, zie je de koppies op het gras vol aandacht naar de hemel of de grassprietjes staren en bijna allemaal knikken ze als iemand zegt: "Ze moeten écht aandacht voor je hebben. Zodat je het gevoel hebt dat je echt begrepen wordt. Je weet direct of hij de leider is. Ja, dat weet je meteen." Na een poosje komt er nog een reactie. "Hij is niet bang om fouten te maken. Hij verbetert het gewoon. Dan weet hij ook waar hij mee bezig is en vertelt je dat helder. En ook eerlijk moet hij zijn, écht eerlijk."

Kennelijk is dat het signaal om weer te gaan spelen en rolt iedereen weer stoeiend en buitelend over elkaar heen. Het lijkt of er nooit een gesprek heeft plaats gehad. Alleen de grassprietjes en de hemel weten beter...

NIEUW LEIDERSCHAP

IS BETEKENIS AAN GELD GEVEN



Els verbindt in haar verhalen gebeurtenissen van 40 jaar geleden aan ontwikkelingen van nu. Zij ziet daar een vanzelfsprekend verband.

Hoogstwaarschijnlijk zullen veel mensen dat verband niet één op één leggen. Want hoe kun je nu zeker weten dat die actie destijds in gang zette wat nu zichtbaar wordt. Dat weet je ook niet zeker. En eigenlijk maakt mij dat ook niet zoveel uit. Voor mij is de vooronderstelling dat het zou kunnen interessant genoeg. Op de een of andere manier vindt de geschiedenis een weg naar het heden; wordt hier en daar een kiem gelegd die om wat voor reden dan ook nu pas onthult. De

gedachte alleen al dat ooit iemand een zaadje plantte dat nu ontkiemt, dat nu de wereld een beetje verandert, is een pleidooi om af en toe een zaadje achter laten voor iets dat jij belangrijk vindt. Mogelijk vindt het ooit een weg naar het licht. En het bijzondere is dat we in deze tijd meer gelegenheid hebben dan ooit om tijd te besteden aan het achterlaten van een kiem. En volgens mij hebben we dat onder andere te danken aan het fenomeen geld.

Er wordt vaak en veel gepraat over geld, maar wat is nu het nut van geld op zich. Het grote voordeel van geld is dat allerlei transacties een

enorme omweg kunnen maken: vroeger ruilde je kaas voor vlees. En als je liever wol wilde en degene van wie je de wol wilde hebben wilde geen kaas, dan had je een hoop werk te doen om toch aan die wol te komen. Geld maakt het verwisselen van dingen een stuk gemakkelijker. Je kunt op een eenvoudige manier alles wat je nodig hebt verzamelen. Maar er gebeurt ook iets anders: de dingen die jij maakt kunnen verder reizen. Meer mensen dan alleen je kleine omgeving kunnen er van genieten.

Langzaam maar zeker zijn niet alleen dingen te ruilen via geld maar ook ontastbare zaken als ideeën, muziek, poëzie en kennis.



Dus ook ideeën en muziek kunnen tegenwoordig heel ver reizen zonder dat je zelf mee hoeft te gaan. En in elke plaats, die bezocht wordt door een idee of een verhaal, blijft iets achter. Een flard, een fragment, een kiem van iets nieuws. Dankzij geld kunnen zaadjes dus overal komen.

Maar geld heeft nog een ander voordeel. Je kunt het sparen. En daardoor kun je tijd vrij maken. Als je genoeg geld hebt, hoef je even niet te werken en kun je tijd besteden aan het bedenken van wat jij aan de wereld wilt geven. Kun je zo maar cadeautjes uitdelen, achterlaten of verkopen. Dat betekent

volgens mij dat we op een punt zijn gekomen (zeker in de Westerse wereld) dat we een overvloed aan zaadjes kunnen planten, en dat elk zaadje deel uitmaakt van een gigantisch netwerk op aarde waarin het kan ontkiemen. Want al dat zaaigoed kan de hele wereld over. Als ik me dat voorstel dan zie ik een woud aan kiemen die de hele aardbol over reizen. Als een soort van gigantisch netwerk. Ik stel me dan zo'n tekening voor van een vliegtuigmaatschappij die met rode lijntjes aangeeft waar ze allemaal heen vliegen op de globe. Maar dan met veel en veel meer lijntjes. En hoe meer zaadjes er zijn en op hoe meer plaatsen ze komen,

zijn, hoe meer er de weg naar het licht kunnen vinden. Wat een overvloed, wat een potentie! Hoe gaan we dat potentieel nu het beste benutten?

Stel nu eens, voor heel even, dat het echt zo is, dan kun je als leider daar enorm van profiteren. De innovatie ligt voor het grijpen, de ideeën hangen in de lucht. De intentie voor een betere wereld is al uitgesproken. Je hoeft zaadjes, de mogelijkheden alleen maar te zien en water te geven, te koesteren en groot te brengen; en liefst heel eerlijk te zijn dat het niet jouw idee was, maar een kiem oftewel een mogelijkheid die op je pad kwam. Met dank aan het bestaan van geld.

MARTIN WAAALBOER

MARTIN WAAALBOER is fotograaf en had de opdracht het proces van Veldwerk vast te leggen

Observeren is een eigenschap die bij een fotograaf hoort.

Tijdens een aantal bijeenkomsten deelden kunstenaars en leiders hun ervaringen over de gesprekken die zij onderling voerden over hun zoektocht naar nieuwe vormen van leiderschap.

Mijn uitdaging was de essentie van de sessies vast te leggen. Het boven tafel hangende vraagstuk te vangen, fotografisch te interpreteren.

Leiderschap voor mij is allereerst beheersing over de "techniek". Je moet je vak beheersen, weten waar je mee bezig bent. Zoals het voor een fotograaf belangrijk is dat hij zijn camera kent. Dat is de basis.

Proberen te duiden wat een nieuwe vorm van leiderschap nog meer in houdt, welke vormen gewenst zijn, uitvoerbaar, succesvol; dat is een ander verhaal.

Wat ik hoorde was rationeel, of waren rationele omschrijvingen van moeilijk te omschrijven zoekprocessen.

Ik begon scherpe beelden te maken, met duidelijke composities.

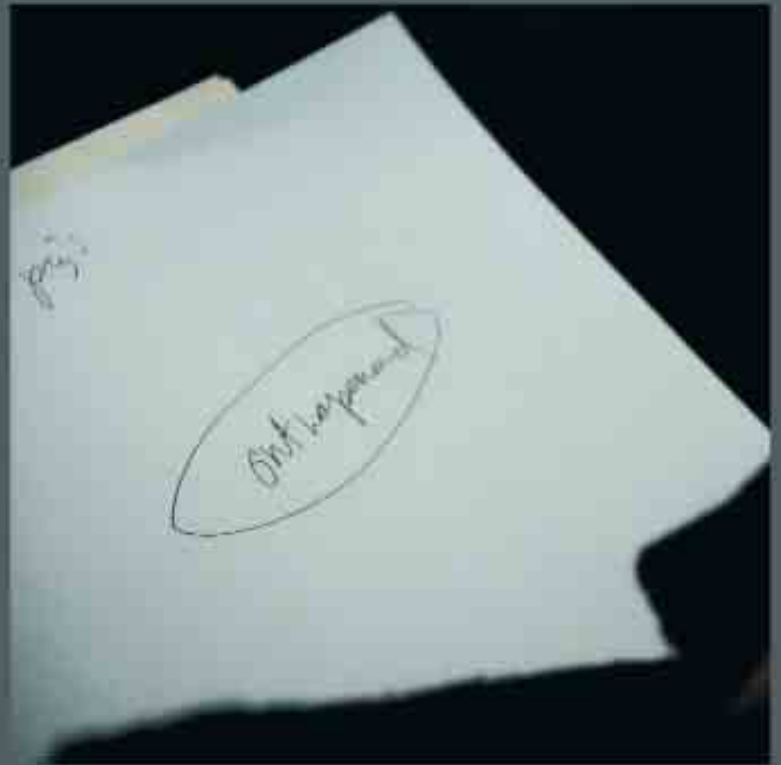
Gaandeweg werd me duidelijk dat in ieder geval ikzelf daarmee niet verder zou komen, dat ik foto's moest gaan maken die vragen over nieuw leiderschap zouden gaan verbeelden.

Naarmate er tijdens de sessies meer ruimte kwam voor woorden, werd voor mij de betekenis ervan steeds minder concreet. Iedereen was nog druk op zoek. Mijn reactie daarop was het maken van onscherpe foto's van mensen of van objecten die, als vorm of functie, op de een of andere manier aansloten op de woorden, zinnen die ik hoorde.

Meestal vraagt de kijker om foto's die een antwoord geven. Een antwoord op de vraag hoe iemand er uitziet, hoe het er ergens in de wereld aan toe gaat, of als verbeelding van een fantasie. Dit soort foto's wil ik hier niet laten zien.

Ik besloot om beelden bij elkaar te zoeken die als geheel, of in relatie tot elkaar, de functie hebben een veelheid aan vragen op te roepen die men kan stellen over de criteria, gedachten, eisen, dogma's, wensen etcetera die wij aan vernieuwende vormen van leiderschap kunnen koppelen. Vragen die men zonder het zien van de foto's niet zou stellen over een thema als nieuw leiderschap. De foto's als Vragen Generator.





NIEUW LEIDERSCHAP

IS WETEN DAT JE DEEL VAN HET SYSTEEM BENT

Door het oog van de camera nam Martin de groep waar. En zoals een goede fotograaf betaamt was hij daarin zo onzichtbaar mogelijk. Zonder het proces te verstoren sloop hij door de ruimte, kroop hij tussen ons door en legde vanuit elke denkbaar perspectief iets van de ontwikkeling vast. Zo onzichtbaar mogelijk, maar natuurlijk was hij er wel. En wij zagen hem ook. Bedoeld of onbedoeld heeft dat vast en zeker invloed gehad. Dat doet me denken aan toen ik antropologie studeerde. Een vraag die mij, en vele andere vakgenoten, stevig bezighield was: “wat is de invloed van de observant op de groep die je onderzoekt?” De bedoeling toentertijd was natuurlijk om vooral géén invloed te hebben, en de onmogelijk-

heid daarvan plaatste ons voor een onoplosbaar zoeken naar de objectiviteit van een natuurwetenschapper. De idee dat het mogelijk is om geen deel uit te maken van, en dus geen invloed te hebben op een systeem terwijl je er wel in aanwezig bent is veel voorkomend. Het is een perceptie die ook in organisatie veel voorkomt: de leider maakt de analyse, heeft het overzicht en stuurt de anderen in het systeem aan. Veel medewerkers denken werkelijk dat hun invloed miniem is. Zowel de leider plaatst zich als observant buiten het geheel, als de medewerker door de machteloosheid die ervaren wordt. Daarmee wordt de werkelijkheid van een systeem iets buiten onszelf en schijnbaar objectief. Zo kan het dat we

objectieve maatstaven hebben om vast te stellen of er sprake is van goed leiderschap, gemotiveerde medewerkers, een economische crisis, of van een gezond bedrijf. Werken vanuit objectiviteit geeft een vorm van zekerheid. Het geeft de indruk dat alles te weten valt, te kennen en te meten. Maar voor een leider is de wereld volgens mij niet anders dan voor een antropoloog of een fotograaf, hij of zij maakt er deel van uit en kijkt met eigen ogen, heeft een persoonlijke opvatting en beïnvloed gewild of ongewild de werkelijkheid. Dus alle maatstaven ten spijt, zijn veel economische en organisatorische waarheden net zo subjectief (en objectief) als alle andere werkelijkheden die we met elkaar construeer-

den. Dat heeft nadelen als het gaat om zekerheid, en objectiviteit, maar het heeft zeker ook voordelen als het gaat om creatie. Juist door die betrokkenheid kun je als leider, als mens niet anders dan mee-creëren aan de werkelijkheid van alledag, van het bedrijf en van de toekomst van die organisatie. Het is onmogelijk om daarbuiten te staan. In de wetenschap wordt dat tegenwoordig creërend onderzoek genoemd. Met name in de VS worden steeds vaker onderzoeken gedaan waar naast analyse van de materie en interdependentie van de variabelen, ook de scheppende kracht van het onderzoek zelf onder de loep wordt genomen. Juist omdat elke interventie, ook die van het “onzichtbare” toeschouwen invloed heeft op de resultaten van het onderzoek.

Ik ben wel blij met die ontwikkeling. Zowel als antropoloog, maar meer nog als organisatieadviseur. Want eindelijk zie ik erkenning voor wat ik altijd al dacht: namelijk dat het onmogelijk is om niet mee te creëren, om niet mee te tellen. Maar meer nog, dat het onmogelijk is om

de wereld te beschouwen als een objectieve meetbare en causale omgeving. Ook subjectiviteit en toeval spelen een belangrijke rol. En dat heeft gevolgen voor het leiderschap. Want het betekent dat je eigen opvatting van belang is, dat wie jij bent er toe doet. Net zoals het er toe doet wie ieder van je medewerkers is, je collega's, je baas, je klanten, je leveranciers en je concurrenten. Niet alleen hun objectieve tastbare gegevens tellen, maar ook hun identiteit, hun waarden, hun gevoel en de betekenis die zij geven aan de dingen en het leven. Dat maakt dat de enig manier om de werkelijkheid te begrijpen, om het systeem te begrijpen dialoog en reflectie zijn. Reflectie om te begrijpen wat je zelf doet en voelt en dialoog om de ander waar te nemen en te begrijpen. Alleen zo kan een systeem bewust groeien en ontwikkelen. Er buiten blijven maakt het dood en onbeweeglijk, terwijl het systeem net zo levend en beweeglijk is als het bewust en onbewust handelen en zijn van alle participanten, van ieder die er in aanwezig is.

LEIDERSCHAP VANUIT NIET WETEN

Zachte zijde langs ronde lijven

Tenen wiebelen met het water

Gedragen door dierbaar verleden

Gestroomlijnd naar hier en nu

Vage contouren tekenen de horizon

Waar in toen en nu

heel en deel

verbonden zijn

Waar in niet weten mag zijn

in gemeenschap met alweten

en waar traagheid samenleeft met vaart

De vertelling is begonnen.

Wie verhaalt het verder?

DEELNEMERS VELDWERK

Kunstenaars

Dagmar Baumann

+31 (0)6 16060704
dbaumann@tiscali.nl
www.dagmarbaumann.nl

Ger de Joode

gerdejoode@hetnet.nl
www.yellow-fellow.com

Jack van Mildert

+31 (0)183 565024
www.waarisjackvanmildertmeebezig.nl

Amerentske Koopman

+31 (0)6 28779021
www.amerentske.nl

Pascale Lefebvre

+31 (0)6 24275599
info@pascaléf.eu

Martin Waalboer

+31(0)6 511 281 81
www.martinwaalboer.nl

Leiders

Ben Jansen

Commercieel directeur Vlaamse
Media Maatschappij

Ruud Smit

Kennismanager Dienst Verkeer
en Scheepvaart, Rijkswaterstaat

Ruud Viergever

Directeur Waterschap de Dommel

Gerard Tijmes

Voorzitter van de Raad van Bestuur
van Instituut Verbeeten in Tilburg

Tineke van de Klinkenberg,

zelfstandig adviseur
www.t.v.d.klinkenberg.nl

Tentoonstelling

Jan Verhoeven

Menna Kruiswijk
www.yellow-fellow.com

Organisatie en verhaal

Van Noorduyn en Verstegen

KriDaTie
Els van Noorduyn
tel. 0343-457 950
www.kridatie.nl
e.vnoorduyn@tip.nl

Creating Change

Godelieve Spaas
tel 06 53166685
www.creatingchange.nl
g.spaas@planet.nl

